

GESTIÓN DEL TIEMPO



# Habilidades de Dirección

Ginés A. Rodríguez Aguilar  
Junio 2014



**INDICE**

1. INTRODUCCIÓN	3
2. PLANIFICACIÓN	4
2.1. Aspectos generales e importancia	6
2.2. ¿Qué significa?	7
2.3. Concepto de planificación	8
2.4. Niveles de la planificación	9
2.5. Planificación para la salud	10
3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	12
3.1. Bases para la planificación estratégica	14
3.2. Conceptos de la planificación estratégica	20
3.3. Ventajas de la planificación estratégica	21
4. PLANIFICACIÓN OPERATIVA	22
4.1. Planificaciones para centros sanitarios	24
4.2. El horizonte deseado	26
4.3. Conducción de un proyecto	27
4.4. Dirección de una mejora	31
5. EL CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN	36
5.1. Planificación y control	38
5.2. Requisitos de la evaluación	39
6. PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	40
6.1. Fases del proceso de planificación de actividades	40
6.2. Aspectos prácticos	42
6.3. La mejora de la planificación y la organización	43
7. ANÁLISIS DE PRIORIDADES	43
7.1. Retrasar trivialidades	49
7.2. Establecer prioridades	50
7.3. Criterios para establecer prioridades	52
7.4. Priorización: toma de decisión entre distintas opciones	52
7.5. Método Hamlon	56

8. TIEMPO. Cláve de nuestro éxito	58
8.1. Tiempo. ¿Cómo administrarlo?	59
8.2. La gestión del tiempo	60
8.3. Los ladrones del tiempo	71
8.4. Consejos para aprovechar mejor el tiempo	85
8.5. El empleo del tiempo	91
9. HÁBITOS	94
9.1. La mejora de nuestros hábitos	95
9.2. La adopción de nuevos hábitos	96
9.3. Los 7 hábitos para gestionar nuestro tiempo	99
9.4. Aumentar la productividad	102
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104

## 1. INTRODUCCIÓN

El propósito de este curso es entregar una visión general de la planificación en el contexto de una institución enfrentada continuamente a nuevos desafíos. El énfasis, además, está puesto sobre las responsabilidades en la formulación e implementación de procedimientos de planificación de nuestro tiempo y de nuestras habilidades, pues, la planificación, además de ofrecer seguridad, evita la pérdida de tiempo, facilita la concentración y ayuda a crear buenos hábitos. Por lo tanto, el objetivo es facilitarle una serie de conocimientos y herramientas que usted puede utilizar desde este momento para maximizar su efectividad.

El curso contempla tanto el análisis de las variables externas, aquellas sobre las cuales la organización tiene un bajo control, pero influyen en su gestión, como el análisis de las variables internas, las que la organización puede y debe manejar.

Todo profesional integrado en los servicios sanitarios, ya sean centros de atención especializada como primaria o de cualquier otro tipo, necesita conocer la importancia del tiempo en nuestras vidas, identificar objetivos personales y profesionales que nos ayuden a centrarnos en lo realmente importante y planificar y organizar las tareas, para hacer primero lo primero.

Se ha creado un curso dirigido a profesionales del sector sanitario para aprender a planificar nuestro tiempo de forma efectiva con el fin de dedicar a cada actividad el tiempo que requiere, logrando, además, nuestros objetivos. La habilidad que tenga para administrar su tiempo va a determinar su éxito, tanto en el ámbito personal como profesional.

Los contenidos van dirigidos a:

- Planificar y organizar las tareas, para hacer primero lo primero. disminuyendo en lo posible las incertidumbres que presenta el futuro
- Realizar un análisis o evaluación de la situación en la que se desea intervenir, alcanzando nuestros objetivos a través de la acción y la priorización
- Aprender a planificar, analizando la importancia del tiempo en nuestras vidas y realizando una serie de autodiagnósticos para conocer nuestro punto de partida.
- Identificar objetivos personales y profesionales que nos ayudarán a centrarnos en lo realmente importante.
- Reconocer los obstáculos en nuestra gestión del tiempo y aprender cómo gestionarlos.
- Combatir los factores de estrés en el trabajo.

Finalmente, mediante el análisis de las conclusiones finales, usted estará en disposición de aplicar lo aprendido en su entorno personal y profesional, consiguiendo una óptima gestión y organización personal.

Esperamos que el curso le sea útil y le ayude a administrarse su tiempo y a incrementar su efectividad personal.

## 2. PLANIFICACIÓN

Una persona que quiera ponerse de viaje, y tenga un mínimo de criterio, no hace dicho viaje en el primer tren que encuentra, sino que valora toda una serie de factores, elección del medio de transporte en función del costo, los horarios, la comodidad, la duración, el número de personas que lo van a acompañar, etc., etc., en una palabra, se estudian todos los detalles del viaje y de la estancia, para obtener con ello máximo beneficio.

Es decir, trataremos de obtener el equilibrio entre lo que querría hacer y lo que dada la situación existente y los medios, podré concretamente hacer.

Diremos entonces, que hemos planificado el viaje, o sea, pensamos lo que queremos hacer, cuanto tiempo invertiremos, cuanto gastaremos etc., seguimos planificando.

Esta necesidad de planificar el empleo de los recursos humanos y materiales, en relación con los objetivos deseados y a la situación objetiva en que nos encontramos, la valoraremos como una medida de carácter general, este proceso, será válido no sólo para los individuos, sino que podremos utilizarlo a diario en nuestro trabajo como gestores.

Para todos es esencial el definir hoy, lo que haremos mañana, a fin de reducir al mínimo el margen de lo imprevisto y el riesgo, equilibrar y repartir de la forma más oportuna los recursos respecto a los objetivos marcados, graduar los esfuerzos en función del orden de prioridad de los objetivos, así como evitar desequilibrios y contradicciones.

Para referirnos solamente al campo de la gestión, la necesidad de planificar las acciones sobre la base de las actuaciones bien definidas es en este terreno más necesario que nunca en la actualidad.

Toda decisión de gestión, se debe tomar hoy en día en base a una anticipación notable respecto al momento en la cual se producen los resultados: Estudiar una nueva organización en los servicios, puede ser un ejemplo en el cual, transcurre un periodo de tiempo considerable, entre el momento de la decisión y aquel en que el resultado de dicha decisión se concreta, periodo de tiempo real en el que pueden intervenir numerosos factores, capaces de modificar sensiblemente la actuación en el momento del resultado respecto a la existente en el momento de la decisión.

Entre otras cosas, y dada la magnitud de los recursos necesarios para realizar los programas pertinentes, es indispensable que la organización a la que pertenecemos conozca desde el principio con suficiente aproximación los compromisos y las cargas correspondientes y planifique de esta manera, en consecuencia, las operaciones, políticas, estrategias, etc., necesarias, en los tiempos convenientes, para evitar tener que recurrir en los momentos menos oportunos a las aportaciones de tipo financiero, cuya marcha nos puede reservar además desagradables sorpresas.

Así pues, es necesario planificar las actividades y funciones del Centro. Esto es indispensable en nuestros días a causa de la ampliación de los servicios a ofertar por

los profesionales y de la continua transformación de las estructuras y de los procedimientos, estos y otros factores, impondrán al Centro planificar atentamente sus actividades, con el fin de no dejarse jamás sorprender por las circunstancias imprevistas, sino prevenirlas y dominarlas.

Hoy en día el planificar es esencial, las unidades han adquirido un volumen de gran capacidad de recursos tanto humanos como económicos, y también intervienen en la calidad de los servicios a ofertar.

Afirmar la necesidad de planificación en todos los niveles, tanto en la cima de la pirámide de gestión como en la base, tanto en las grandes unidades como en las pequeñas, no significa en absoluto el negar la participación del grupo, por el contrario, sólo a través de una atenta planificación que adapte los objetivos a las posibilidades reales, puede el gestor en el actual sistema asegurar a sus iniciativas la rentabilidad y economicidad, no sólo inmediatas y contingentes, sino permanentes y no ligadas a fenómenos ocasionales.

La planificación es ideal, no sólo para altos directivos responsables de todo el Centro, sino para cualquiera que tenga en la organización una responsabilidad por el trabajo ajeno. El gestor, que distribuye el trabajo entre su personal, debe explicarles como debe realizarlo y cuanto tiempo aproximadamente deben emplear, debe hacer una planificación de contenido reducido y limitada en el tiempo, pero idéntica en su naturaleza a la que efectúa el Director/a cuando se decide el hacer funcionar una nueva unidad central dentro de un tiempo prudencial y marcado de antemano,

Según sea el caso concreto, variará la importancia, amplitud y campo de aplicación de la planificación, los estudios y las investigaciones necesarias para elaborar los programas, la forma de estos los periodos de tiempo a los que deben referirse, los responsables de su planteamiento y aplicación, las modalidades de formulación y revisión de programas y de los planes operativos.

En todos los casos y en todos los niveles, no obstante, es indispensable la planificación, entendida como colaboración de una línea operativa de acción con todos los factores y aspectos de la actividad a la que se refiere y bastante detallada para permitir un control sobre la realización de sus distintos elementos constitutivos.

Esto naturalmente, siempre que existan actividades que requieran una planificación de carácter formal.

Cuando tales actividades no existen, la formulación de planes detallados para el futuro, se convierte en una complicación difícil y costosa. La planificación formal es útil cuando los costos que conlleva están compensados por una mejor utilización de los recursos, por una reducción de los costos, por la consiguiente mejora cuantitativa y cualitativa de los resultados y por la eficacia del centro.

Esto no significa que cuando no concurren estas condiciones no se debe planificar, sino que se quiere subrayar que es inútil crear problemas de planificación formal allí donde es suficiente la iniciativa de los mismos individuos informalmente coordinada.

Las distintas actividades, no se desarrollan según el programa estudiado y fijado con anterioridad, sino según lo imponen las exigencias del momento y de la situación. Faltan en suma planes orgánicos de previsión y coordinación del empleo

de los recursos en función de los objetivos, que permitan una mejor utilización de aquellos y tengan en cuenta las posibles eventualidades capaces de modificar la situación existente en el momento.

Si existen planes, son debidos solamente a la iniciativa personal de los individuos, limitada a su propio trabajo y al del propio sector de responsabilidades, se tratará de iniciativas aisladas, cuyo valor está forzosamente disminuido por la falta de inserción de tales planes en una más extensa planificación de la empresa.

Será lógico pues, que en tal situación el centro no rinda al máximo de sus posibilidades, más aún que corra el riesgo de resentirse a cada variación de la coyuntura y entrar en crisis al cambiar esta.

## 2.1. ASPECTOS GENERALES E IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN

La planificación cumple dos propósitos principales: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar sus esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. También que, la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de la actividad de la organización, la dirección y el control. Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

Planificar significa que las direcciones estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además los planes son la guía para que:

- 1- La organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos.
- 2- Los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados.
- 3- Pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales.

Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos. Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros.

## 2.2. ¿QUÉ SIGNIFICA PLANIFICAR?

Planificar en síntesis, significa decidir hoy lo que se debe hacer mañana y decidir qué debemos hacer hoy para estar preparados mañana. Es decir, no trabajar al día y según la improvisación del momento, sino encuadrar cada actividad y cada decisión en el ámbito y en función de los objetivos prefijados y de los recursos disponibles.

Bajo este aspecto, planificar quiere decir:

- 1.- Establecer claramente un orden de importancia según el valor que tienen para el individuo, el centro, y la comunidad, qué objetivos se pretenden alcanzar en consonancia con los recursos de que se dispone en ese momento.
- 2.- Esforzarse en prever las variables que pueden intervenir durante el periodo de tiempo transcurrido desde el momento de la decisión sobre los planes y el de la realización de los resultados, de forma que nos permita anticipar las condiciones existentes dentro de unos meses o años.
- 3.- Escoger las acciones y alternativas más convenientes respecto a los objetivos que han de alcanzarse, a los recursos disponibles, a la situación actual, y a la prevista para el futuro.
- 4.- Decidir la sucesión y articulación de las distintas acciones y su recíproca coordinación e integración.
- 5.- Escoger entre los recursos disponibles, cuales se pueden emplear y en qué medida para conseguir los objetivos deseados. Cuando se habla de recursos, se entiende por ejemplo: los equipos, las instalaciones, las personas, etc.
- 6.- Valorar que otros recursos, además de aquellos de que disponemos, serán necesarios inmediatamente o en momentos sucesivos para alcanzar los objetivos deseados y, establecer: cómo, dónde y en qué condiciones se pueden conseguir.
- 7.- Definir las modalidades de trabajo de los recursos elegidos: técnicas, métodos, procedimientos, etc.
- 8.- Prever los plazos, en que gracias al tipo de acciones emprendidas, a los recursos empleados y a la situación existente, se podrán alcanzar efectivamente los objetivos intermedios como finales, teniendo en cuenta un justo margen de tolerancia.



- 9.- Prever los costos necesarios para alcanzar los resultados deseados y establecer dentro de qué límites de costo, deberá mantenerse la utilización de recursos.
- 10.- Determinar los estándares de rendimiento a los que las personas y los distintos sectores, deberán atenerse, y los límites máximos y mínimos de tolerancia aceptables.
- 11.- Asignar tareas y responsabilidades precisas para la ejecución de los planes.
- 12.- Establecer desde el principio la forma de controlar el desarrollo de las acciones planificadas, el grado de avance y los progresos realizados respecto a los distintos objetivos, así como la valoración cuantitativa de los resultados.

### 2.3. CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN

“Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanza dichas metas” (Stoner, 1996)

“Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos”. (Ortiz, s/f)

“Es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, da como resultado un curso de acción recomendado: un plan”. (Sisk, s/f)

“Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”. (Goodstein, 1998).

“La planificación...se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción”. (Ackoff, 1981)

“Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse”. (Murdick, 1994). Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.

“Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado”. (Cortés, 1998).

“Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo”. (Jiménez, 1982). Implica conocer el objetivo, evaluar la situación considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor.

“La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”. (Jiménez, 1982).

“Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales”. (Ferry. 1987).

En prácticamente todas las anteriores definiciones es posible hallar algunos elementos comunes importantes: el establecimiento de objetivos o metas y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas).

Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar al futuro). Todo plan tiene tres características; primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan. Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo.

La planificación es un proceso que conduce a decidir qué hacer, como hacerlo y cómo evaluar lo que se hará antes de la acción.

Es un proceso de reflexión realista mediante el cual se crea futuro en vez de dejarse llevar por las circunstancias.

Proceso sistemático mediante el cual se analizan los entornos, interno y externo, de la organización sanitaria, se formulan las principales preguntas sobre la razón de ser de la misma y se establecen su misión, las metas y los objetivos.

### **ESQUEMA DE LAS ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN**

- Evaluar condiciones actuales
- Determinar objetivos y metas
- Establecer un plan de acción
- Asignar recursos
- Ejecutar
- Controlar

## **2.4.- NIVELES DE LA PLANIFICACIÓN**

La planificación, suele considerarse como una actividad típicamente de alta dirección, pero, en realidad la planificación es necesaria independientemente de la posición que un individuo ocupe en la Organización.

Cuando más elevado es un puesto de trabajo, tanto más amplio es el horizonte que se divisa y tanto más extensos y generales son los problemas a resolver. Además, la perspectiva misma de los problemas cambia según la altura desde la que se les considera.

Podemos reconocer al menos en el proceso de la planificación tres niveles que están vinculados a la definición de la misión de una organización, es decir, a la meta general que justifica la existencia de una organización

**1.- NIVEL ESTRATÉGICO:** es el nivel más elevado y normalmente se refiere a la planificación realizada por al alta dirección o por quien ocupa la posición mas alta de la estructura organizativa. A este nivel, se fijan los objetivos generales, se

definen las políticas y los principios inspiradores de la actividad y de la conducta de la organización, se dictan las directrices para la estructuración, el funcionamiento y la adaptación de la organización en su conjunto, se indican las líneas fundamentales de los planes más importantes para la vida de la organización, se enuncian los tiempos y plazos, se prevé la coordinación y control de las actividades a nivel de departamentos, se asignan las responsabilidades generales, se formulan los balances y los presupuestos para la organización.

**2.- NIVEL TÁCTICO:** Planificar en este caso significa definir los objetivos secundarios para los diferentes departamentos o unidades y también para las personas mismas, planificar las líneas de acción a las que atenerse para alcanzar los objetivos, elaborar normas de acción, programas operativos detallados, estudiar y decidir los medios y recursos a emplear y las modalidades de su empleo, establecer los procedimientos, las estructuras y los tiempos para el buen desarrollo de las acciones previstas.

**3.- NIVEL OPERATIVO:** Entran en este nivel. Por ejemplo, la programación del trabajo individual y de las unidades, la previsión de tiempos, las instrucciones para ejecutar técnicas, las modalidades de comunicación y control sobre el trabajo, la asignación individual de tareas y el reparto del trabajo entre los profesionales.

## 2.5.- PLANIFICACIÓN PARA LA SALUD

Planificar es anticipar cambios en la dirección deseada. Ni la planificación es un fin en si mismo, ni su utilización va a resolver problemas básicos que solamente pueden acometerse a partir de una identificación correcta de las preferencias, actitudes y valores de la sociedad. El resultado final de todo proceso de planificación sanitaria debe ser alcanzar unos objetivos de salud. La incorporación de la planificación a los servicios sanitarios ha sido tardía, además esta es pobre y muy inexistente.

El método propuesto por la salud comunitaria determina los contenidos de la planificación para la salud:

- Identificar los problemas de salud de la población y establecer prioridades.
- Concebir y poner en marcha programas para resolver los problemas.
- Evaluar el impacto de las intervenciones.

La planificación debe estar basada en las necesidades de salud de la población:

- Necesidad sentida: percepción de la población sobre los problemas de salud o sobre los servicios de salud que se desean.
- Morbilidad sentida: definición dada por el individuo a partir de la percepción de síntomas y molestias.

Es decir, nos basaríamos en una proyección de valores socioculturales sobre los problemas y necesidades.

### **El proceso de la planificación sentida**

Etapas:

- Identificar problemas y necesidades.
- Analizar problemas y necesidades.
- Diseñar un programa de intervención.
- Poner en marcha el programa de intervención.
- Evaluación: ¿se han resuelto los problemas? ¿Se han cubierto las necesidades?

El método antropológico puede ayudar a identificar los problemas y analizarlos, así como las necesidades de salud (morbilidad y necesidad sentida), puede mejorar el diseño y puesta en marcha de los programas de intervención (valoración de los factores socioculturales asociados a problemas y necesidades), y debe participar en la evaluación de los resultados (existen barreras culturales que pueden llegar a reducir el impacto de los programas de intervención).

### **Factibilidad de los programas de intervención**

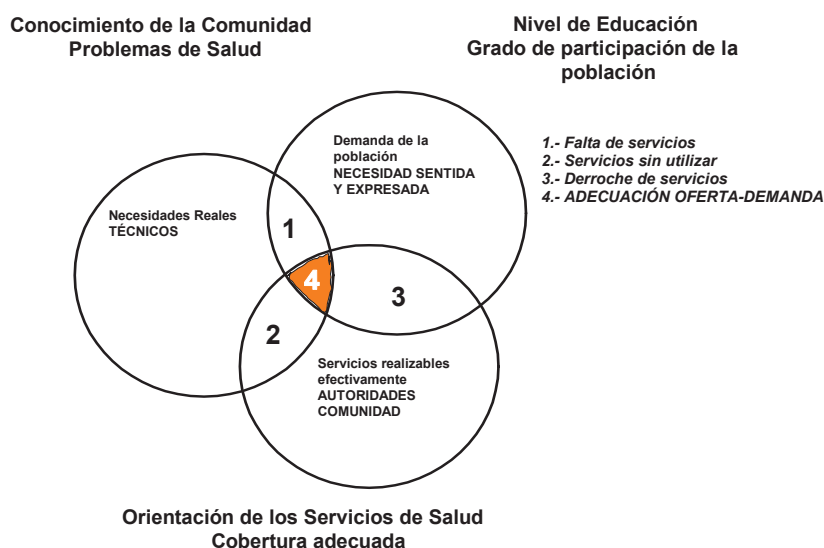
Los programas de intervención son factibles desde el punto de vista: legal, político, económico, organizativos, éticos y socioculturales. Para ello se deben tener en cuenta los valores, creencias y actitudes de la población, si estos responden a la necesidad sentida por la población y si son lo suficientemente flexibles como para asumir la diversidad sociocultural.

Para determinar, la eficacia y eficiencia del proceso se deberán estudiar lo siguientes aspectos:

- La pertinencia.
- Factibilidad económica.
- Aceptabilidad.
- Disponibilidad de recursos.
- Marco legal.

Por lo tanto, la planificación sanitaria podemos decir que es un proceso continuo de previsión de recursos y de servicios necesarios para conseguir los objetivos determinados según un orden de prioridad establecido, permitiendo elegir soluciones óptimas entre muchas alternativas, esta elección toma en consideración el contexto de dificultades, internas y externas, conocidas actualmente o previsibles en el futuro.

Bases de la planificación para la salud:



La situación ideal estará lo más próxima a la superposición de las tres perspectivas.

### **La planificación en el ámbito sanitario**

Mientras el entorno del Departamento se movía en un bajo nivel tecnológico y con poca presión externa, no se precisaba innovación ni empleo de técnicas complejas en los procesos de gestión y planificación. Hoy en día, este entorno se ha transformado, creándose un nuevo escenario que incluye alta tecnología, entorno inestable, dificultad en controlar el gasto y aumento de las expectativas y exigencias del usuario. Se necesita un estilo de gestión flexible, que incorpore la planificación estratégica para afrontar la incertidumbre

Planificar, en sanidad, es un proceso de previsión de los recursos y servicios necesarios para conseguir los objetivos determinados, según un orden de prioridades establecido, lo cual permite escoger la, o las soluciones óptimas entre muchas alternativas. En esta elección se tiene en cuenta la existencia de dificultades, internas y externas, conocidas en la actualidad y previsibles en el futuro. Así, planificar en un Departamento de salud, consistirá en la aplicación de estos conceptos al entorno social, teniendo presente que planificar no es sólo realizar una previsión de futuro, solucionar problemas precisos o elaborar una programación de acciones. Planificar es un proceso continuo y dinámico que exige plantear un proceso de toma de decisiones, priorizar las acciones y evaluar los hechos, constituyendo una forma integral de gestión.

## **3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación se enmarca en un estilo de dirección denominado Dirección Estratégica y consiste en la instrumentalización técnica y racional de un proyecto de

organización, mediante el cual se toman decisiones en la dirección de los resultados esperados y que conforman lo que la organización quiere alcanzar para constituir su propia visión o imagen futura.

La planificación estratégica no es más que un instrumento al servicio de la dirección, para que, a través de un proceso de reflexión conjunto y participativo, la organización defina qué y cómo quiere que sea el futuro.

Antes de realizar una definición de lo que es la planificación estratégica, conviene tener en cuenta que, en realidad, se compone de dos subconceptos como son los de planificación y estrategia. El primer subconcepto ya lo hemos definido pero al no tratarse de conceptos absolutos, conviene conocer los modos de expresarlos de diferentes autores.

“La planificación es un proceso de preparación de un conjunto de decisiones para actuar en el futuro, orientado a lograr los fines con medios óptimos”. (Dror, 1963)

“La planificación es un sistema que permite comprender el funcionamiento de la entidad, detectar cambios antes de que se produzcan, actuar en consecuencia y evaluar los efectos de la evaluación”. (Teruelo, B., 1993)

“La planificación es un proceso por el que los gestores analizan sus entornos interno y externo, se formulan preguntas fundamentales sobre la razón de ser de su organización y expresan su finalidad, sus metas y sus objetivos”. (Ivancevich y otros, 1997)

“La estrategia es un concepto multidimensional que proporciona dirección, sentido de unidad y propósito a la empresa, Viene a ser como un plan maestro integrador para la organización” (Ivancevich y otros, 1997)

“La estrategia es un amplio plan de acción para el logro de los objetivos de la empresa y el cumplimiento de su misión” (Ivancevich y otros, 1997)

“La estrategia es una idea o conjunto de ideas que presiden la orientación y carácter de las acciones, la disposición y asignación de los medios y fijación de objetivos a los órganos subordinados, para la consecución de uno o varios fines superiores” (Colección Emprendedores de Economía y Empresa)

“La estrategia es un conjunto ordenado y coherente de objetivos concretos que se pretende alcanzar, utilizando para ello unas políticas o modos específicos de hacer, que se coordinan en un plan de acción ordenado en el tiempo y contempla la totalidad del propósito específico de la empresa”. (Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. Orbis)

Podríamos decir entonces que. Estrategia: es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de la organización con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA = PLANIFICACIÓN + ESTRATEGIA**

Como Hemos señalado este concepto puede considerarse como la agregación de los dos que acabamos de definir, hecho que expresamos simbólicamente mediante la ecuación que precede a este punto y que da lugar a la siguiente definición:

“Proceso mediante el cual se fijan los planes de acción y se distribuyen los recursos disponibles para lograr, de un modo óptimo, los objetivos fijados en la planificación previa”.

### 3.1. BASES PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Decimos que Planificación es parte del análisis de una situación presente en nuestra organización y que por supuesto que plantea una situación futura deseada, posible.

Para poder llegar a esa situación se deben fijar:

- Objetivos
- Estrategias de intervención, como vamos a llegar a esos objetivos y con qué recursos
- Metas, resultados esperados de esta intervención.
- Evaluación al final del proceso, para constatar que se hayan logrado los objetivos.

La planificación estratégica es otra forma de planificación, implica una comprensión y visión de la realidad, del contexto, de los actores involucrados y de las complejas relaciones que se establecen entre ellos.

Es decir que, en la planificación estratégica, ocupan un rol central, la observación y la comprensión de:

- La realidad.
- El contexto.
- Los actores involucrados.
- Las complejas relaciones que se tejen entre ellos.

***La planificación estratégica es un proceso por el cual los individuos y/o las organizaciones intentan proyectar el futuro y desarrollar procedimientos y operaciones necesarias para concretarlo en forma efectiva.***

La planificación estratégica es un proceso de reflexión y toma de decisiones, encaminado a determinar estrategias de acción, objetivos y metas que orientan las actividades de una organización,

Para ello, la planificación estratégica responde a los siguientes interrogantes:

¿Cómo es la situación actual? ¿Por qué y para qué encaramos esta situación? ¿Qué nos proponemos lograr? ¿Cómo alcanzamos los objetivos?	DIAGNOSTICO VISION/ MISION OBJETIVOS ESTRATEGIAS
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------

La planificación estratégica parte de una situación inicial, resultado de la observación de la realidad circulante.

El proceso de planificación estratégica es un esfuerzo sistematizado para determinar e instrumentar decisiones fundamentales.

Siempre que tomamos decisiones las relacionamos con:

- Un futuro deseado.
- Un diagnóstico de la situación presente y de los recursos con que contamos.
- Las fortalezas y debilidades propias del funcionamiento interno de la organización.
- Las características y habilidades de los integrantes.
- Descripción de los escenarios posibles y probables.
- Las tendencias futuras a corto, mediano y largo plazo en el contexto que los rodea, en términos de amenazas y oportunidades.
- Elaboración de una estrategia global.
- Utilizar, en forma concreta, los recursos con que se cuenta para alcanzar los objetivos en los probables escenarios.
- Prever acciones futuras, lograr anticipar, con planes de contingencia, las posibles alternativas para que repercutan positivamente en la tarea.

La clave de una estrategia radica: en la habilidad para determinar y neutralizar las posibles amenazas, por una parte, y para aprovechar las oportunidades, por otra; en la creatividad para elaborar e implementar líneas de acción imaginativas y originales; y en la flexibilidad para modificar esos lineamientos de acuerdo a los cambios que se van produciendo en el contexto, a lo largo del tiempo.

Para lograr que esas situación posible o factible sea una situación real, debemos cumplir con determinados pasos, que sumados dan como resultado la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La planificación estratégica no es rígida sino que posee la flexibilidad necesaria para adaptarse a las situaciones concretas y reales respetando la esencia de los fines del club.

### **PASOS DE LA PLANIFICACIÓN:**

- 1.- Observamos la realidad
- 2.- Imaginamos una nueva situación
- 3.- Hacemos un diagnóstico
- 4.- Fijamos los objetivos
- 5.- Establecemos las estrategias



La planificación estratégica es una forma de planificación específica, que resulta la más adecuada para la realización de nuestra tarea, como seguramente todos ustedes tienen en mente lo que es una planificación tradicional, elaboramos un cuadro para que observen las diferencias, partiendo de los siguientes ejes:

- ¿quién planifica?
- ¿cuáles son los escenarios en base a los que se planifica?
- ¿cómo es el diagnóstico?
- ¿cómo es la ejecución?
- ¿que tipo de capacidades transfiere?

### DIAGNÓSTICO:

La organización está inmersa en una realidad que constituye el escenario donde desarrolla sus actividades. Nada de lo que ocurre en “el afuera” de la organización le es indiferente; los contextos sociales, políticos, económicos y legales son, en el presente, muy cambiantes y pueden ser, tanto una fuente de oportunidades como de amenazas para el cumplimiento de los fines propuestos.

En nuestra organización, realizamos un diagnóstico del contexto en el que debemos actuar.

Utilizamos la técnica de la tormenta de ideas y priorizamos las respuestas más recurrentes:

- ¿Cuales son los hechos histórico-políticos más destacados?
- ¿En qué condiciones económicas y sociales debemos realizar nuestra tarea?
- ¿Cuáles son las características del gobierno actual?
- ¿Con que organizaciones cercanas podemos trabajar?

Así, elaboramos una fotografía de la situación actual.

**EL ENTORNO DE UNA ORGANIZACIÓN ESTÁ CONSTITUIDO POR VARIOS COMPONENTES:**

- Procesos sociales, económicos y culturales.
- Los actores sociales que intervienen en nuestro entorno.
- Los recursos, las oportunidades y posibilidades.
- Los problemas u obstáculos.

### **DOS MODALIDADES DE PLANIFICACIÓN**

	<b>TRADICIONAL</b>	<b>ESTRATEGICA</b>
Actores involucrados	Una persona o grupo de expertos planifica para otras personas.	Una organización, una comunidad, un actor social.
Temporalidad	Las acciones de hoy se basan en el ayer.	El pensamiento se orienta al futuro.

Gestión	La gestión es lineal: primero se planifica, luego se ejecuta y, finalmente se evalúa.	La gestión es integral, recurrente; la planificación, la ejecución y la evaluación se retroalimentan constantemente.
Diagnóstico	Toma datos secundarios e informes técnicos elaborados ad Hoc.	Parte del autodiagnóstico, del conocimiento y reflexión de la propia comunidad.
Ejecución	Terceriza algunos elementos, delega aspectos puntuales.	Es descentralizada, inclusive en aspectos relacionados a la toma de decisiones.
Evaluación	Es concebida como una etapa de análisis final.	La evaluación es un proceso continuo que acompaña toda la vida de la planificación.
Capacidades a transferir	Sólo transfiere las relacionadas al propósito específico de la planificación.	Pretende junto al propósito específico de la planificación dejar asentadas otro tipo de capacidades relacionadas a la organización comunitaria.
Valor subyacente	Son planificaciones a primera vista, técnicas y planes para que otros ejecuten.	Se tiene en cuenta la diversidad de intereses
Técnicas	Implica complicadas proyecciones, técnicas y planes para que otros ejecuten.	Al involucrarse, los diversos actores sociales ponen en juego el pleno ejercicio de sus capacidades, los mismos que planifican piensan en las posibilidades reales de llevar a cabo planificando.
¿Dónde se realiza?	La realizan los técnicos en "departamentos" u oficinas, a partir de bases teóricas.	Se realiza en terreno. En contextos vivos, es participativa y se hace con los principales interesados.
¿Cuándo se involucran los que ejecutan el plan?	Al finalizar la planificación.	Entran en escena desde el comienzo, y van adquiriendo diferentes habilidades para modificar la propia planificación y ejecución.
¿Cuál es el grado de compromiso entre quienes planifican y el resultado alcanzado?	La tarea del planificador termina con la entrega del proyecto, se desvincula así de los resultados que obtengan.	Los planificadores están presentes durante todo el proceso de planificación y se hacen responsables de sus resultados parciales y finales en forma conjunta con el resto de los integrantes.

¿cómo es la planificación?	Es rígida y estética.	Son procesos flexibles, que se pueden modificar durante todo el desarrollo.
¿Cuál es el papel de los actores en la ejecución?	Los actores no son involucrados en la planificación. Primero, se analizan sus necesidades y, luego, se planifica para los potenciales.	Los actores son involucrados desde la primera fase de la planificación, desde el diagnóstico. La realidad se analiza en conjunto con los destinatarios, se planifica con ellos.

Al terminar de discutir estos puntos con el equipo, estamos en condiciones de llenar una planilla como la siguiente, sin mayores inconvenientes:

Metas y Resultados	Actividades	Responsables	Tiempo	Lugar	Recursos	Proveedores	Costos
¿que vamos a lograr?	¿que tenemos que hacer para lograr las metas planteadas?	¿quién se hace cargo de realizar cada una de las actividades y quién es responsable de que se cumplan las metas?	¿cuánto tiempo nos lleva cada actividad?	¿dónde se realiza cada actividad?	¿con qué se realizan las actividades? ¿que necesita para llevarlas cabo?	¿de donde se obtiene cada recurso? ¿se compra y que se obtiene por otros medios?	¿cuánto cuesta lo que necesitamos?

Cuatro pasos: objetivos, estrategias, proyecto, y evaluación, bajo el marco general de una "visión de equipo" establecida, y teniendo una "misión" esclarecida, conforman el esquema básico de una "planificación estratégica".

¿Que hacemos?	Objetivos	Intenciones en relación con el cumplimiento de la misión.
¿Cuándo? ¿Cuanto?	Metas	Cuantificación de los objetivos.
¿Cómo?, Tiempo, recursos	Estrategias	Describen cómo se alcanzan los objetivos y metas.

Para terminar con este tema, resulta imprescindible hablar del método DAFO. Cuando hablamos de método DAFO hacemos referencia a DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES,. Este método parte de la observación de aspectos propios de la organización y del entorno en el que se mueve, permite elaborar un diagnóstico de la situación y, además, prever acciones a partir de un pronóstico. Es una herramienta sumamente útil para la toma de decisiones.

Las fortalezas y debilidades se refieren al funcionamiento interno del equipo.

Las oportunidades y amenazas tienen que ver con el medio externo donde se encuentra trabajando el equipo.

El afuera de una organización está constituido por:

- Problemas sociales, económicos, culturales y políticos.
- Recursos, oportunidades o posibilidades
- Problemas y obstáculos
- Distintos actores sociales.

Proponemos la siguiente tarea, completen la matriz que aparece en blanco con todas aquellas situaciones, cuestiones y circunstancias que, ya sea en carácter de propias, ya sea como ajenas influyen en forma directa o indirecta en la realización de un proyecto.

### **ASPECTOS**

	<b>Positivos</b>	<b>Negativos</b>
<b>Internos</b>	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<b>Externos</b>	<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>

A partir de este listado es útil confeccionar módulos estratégicos (con, por ejemplo, una debilidad y una amenaza) para trabajar sobre un aspecto puntual del plan, sacar conclusiones, analizar causas de los problemas, prever situaciones no deseadas o proyectar algunas estrategias de intervención, etc.

El trabajo con módulos estratégicos nos permite diseñar actividades para neutralizar las debilidades.

Del cruce de variables FO/FA/ DO/DA surge la formulación de estrategias.

<b>Contexto</b>	<b>F</b>	<b>A</b>	
	<b>O</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
	<b>A</b>	<b>DO</b>	<b>DA</b>

FO:++

Es la situación más favorable, pues se suman las fortalezas de la organización con las oportunidades del contexto.

FA:+-

Las amenazas del entorno pueden superarse con las fortalezas de la organización.

DO: -+

En este caso, las debilidades de la organización pueden equilibrarse con las oportunidades del entorno.

DA: - -

Es la peor situación, pues combina debilidades de la organización con las amenazas del entorno, en este caso, es necesario diseñar estrategias muy afinadas para contrarrestar la situación humana.

### 3.2. CONCEPTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo.

Según Stoner La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización,

Muy vinculados a la noción de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos: a) estrategia, b) administración estratégica, c) cómo formular una estrategia

a) Estrategia: es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.

b) Administración estratégica: es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: a) formulación de la estrategia; b) implantación de la estrategia; c) medición de los resultados de la estrategia y d) evaluación de la estrategia.

c) Cómo formular una estrategia: es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En que tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

La Formulación Estratégica incluye:

- La definición de la finalidad última del Hospital, filosofías y políticas (Misión).
- El análisis el entorno, en todos los aspectos que puedan afectar al Hospital en la actualidad y en un futuro previsible.
- El diagnóstico de la situación interna, puntos fuertes y débiles del Hospital.
- La definición y análisis de Objetivos Estratégicos.
- Las líneas maestras del Plan de Comunicación del propio proceso.

#### **La Planificación Estratégica en los Hospitales españoles**

La necesidad de llevar a cabo un modelo de gestión que implique el establecimiento de metas generales y de prioridades, que tendrán consecuencias a largo plazo, significa que puede ser de utilidad, par la gestión, iniciar un proceso de planificación estratégica que sea una herramienta de la Dirección.

La planificación estratégica se adelanta al futuro, proporciona una visión globalizadora, determina los factores clave, pone al descubierto oportunidades presentes y futuras, pone a prueba juicios de valor, ayuda a dominar el cambio,

permite obtener la medida de las actuaciones, orienta el esfuerzo de búsqueda de financiación y facilita la comunicación.

Sin embargo, los directivos hospitalarios pueden encontrar dificultades a la hora de desarrollar un proceso de planificación estratégica en solitario puesto que, en definitiva, es un proceso que debe acometerse desde y por el Hospital y que precisa de objetividad, rigor, metodología e información.

### 3.3.- VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La existencia de una planificación correctamente planteada y eficaz, será beneficiosa tanto desde un punto de vista general como por lo que se refiere al personal. Desde el punto de vista de la eficacia general, una buena planificación será siempre útil por las siguientes razones:

#### *A.- RAZONES GENERALES:*

1.- Obliga a individualizar y por lo tanto a influir en el sentido deseado, en los factores esenciales que determinen el éxito futuro de la actividad del centro.

2.- Evita que las acciones a realizar, sean dictadas por la presión de las circunstancias o por el acoso del tiempo, y resulten por lo tanto precipitadas. Además, obliga a tener en cuenta, anticipadamente, eventuales crisis, momentos difíciles y situaciones de emergencia, o induce a estudiar en vía preliminar y con la calma necesaria las medidas y los instrumentos más adecuados para hacerles frente en caso de que se presenten.

3.- Asegura la actividad del centro y, por tanto, también la de las personas, un desarrollo suficientemente estable, evitando continuos cambios de dirección impuestos por la variación de las circunstancias y de las opiniones.

4.- Facilita la coordinación de las actividades, acciones e iniciativas, y permite afrontar los problemas de forma unitaria, evitando pérdidas, duplicidades y superposiciones de esfuerzos y de energías.

5.- Facilita el control de la actividad de toda la organización y de todos sus miembros, de la buena marcha de los trabajos programados, del trabajo de las unidades y de las personas.

6.- Hace más fácil la delegación de tareas y obligaciones.

7.- Permite un empleo más eficaz y económico de los recursos, capitales, personal, instalaciones y equipos.

8.- Constituye una guía y orientación segura hacia la cual encauzar los esfuerzos dirigidos a la consecución de los objetivos, evitando tener que tomar decisiones sobre como actuar en cada caso.

9.- Ofrece desde el principio, una indicación previa de los costos a mantener para alcanzar los objetivos.

10.- Acostumbra a todos los miembros del centro, especialmente a todos aquellos que han entrado más recientemente, a pensar en términos de costos,

beneficios y de eficacia del centro como tal en su conjunto, en vez de términos meramente personales y egoístas o del propio departamento, unidad o sector.

#### *B.- RAZONES PARA EL PERSONAL DEL CENTRO*

1. Determina que necesidades de nuevo personal existe en las distintas unidades para la realización de los programas en los plazos previstos.

2.- Establece las necesidades de formación de los distintos colaboradores en relación a las funciones y responsabilidades a ellos asignadas o por asignar en el marco de los programas,

3.- Permite la elaboración de planes de promoción para las mismas personas en relación a las distintas fases de realización de los programas.

4.- Prevé para cada colaborador, los niveles de retribución a los que se puede llegar y en que plazos, en función de sus necesidades.

5.- Hace conocer al personal cual es el fin de sus esfuerzos y qué beneficios derivan para la colectividad y para cada uno en realización con los programas.

6.- nos permite disponer de puntos de referencia seguros para controlar y valorar la prestación y el rendimiento efectivo de los colaboradores.

7.- Controla si la persona respeta todos los límites del tiempo, de sus costos, y de la calidad y cantidad establecida.

8.- Permite elaborar planes para el relevo de las personas que causan bajas por enfermedad.

Debe hacerse notar que ni la planificación estratégica ni la operativa es un esfuerzo ocasional si se quiere que sea efectiva y logre los resultados deseados. Más bien es un círculo continuo que nunca debe terminar en una organización; debe ser vigilada periódicamente, revisada y modificada de acuerdo con los resultados internos, y externos y los eventos.

## 4. PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Según Stoner la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle

La planificación operativa consiste pues, en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. Según Wilburg Jiménez Castro la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son: a) Planificación Operativa, b) Planificación Económica y Social, c) Planificación Física o Territorial. Según el período que abarque puede ser: a) de corto plazo, b) de Mediano plazo, c) de largo plazo.

Planificación Operativa o Administrativa: se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo (R. Ackoff, 1970).

"Planificación Económica y Social: puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

Planificación Física o Territorial: podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural.

Planificación de corto plazo: el período que cubre es de un año.

Planificación de mediano plazo: el período que cubre es más de un año y menos de cinco.

Planificación de largo plazo: el período que cubre es de más de cinco años" (W. Jiménez C., 1982).

Según Cortés, los planes se pueden clasificar también de acuerdo al área funcional responsable de su cumplimiento: Plan de Producción, Plan de Mantenimiento, Plan de mercadeo, Plan de Finanzas, Plan de Negocios.

Según el alcance, los planes se pueden clasificar como:

- Intradepartamentales, si se aplican a un departamento. Ejemplo: plan de mantenimiento mecánico.
- Interdepartamentales, si afectan a más de un departamento, ejemplos: plan de seguridad industrial.

Para toda la organización. Ejemplo: Presupuesto.

También pueden ser considerados como planes las políticas, los procedimientos, las normas y los métodos de trabajo.

Las políticas son líneas generales o directivas amplias que establecen orientación para la toma de decisiones. Ejemplo: promoción interna del personal.

Los procedimientos son reglas que establecen la forma convencional de organizar actividades para cumplir una meta. Ejemplo: cierre de un ejercicio comercial.

Los métodos son formas sistemáticas y estructuradas para realizar actividades en forma eficiente.

Las normas son regulaciones estrechas que definen con detalle los pasos y acciones para realizar actividades repetitivas.

### **Pasos del proceso de planificación.**

El proceso de planificación incluye cinco pasos principales (Cortés, 1998): 1) definición de los objetivos organizacionales; 2) determinar donde se está en relación a los objetivos; 3) desarrollar premisas considerando situaciones futuras; 4)



identificar y escoger entre cursos alternativos de acción; 5) puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados.

La Planificación Operativa comprende las etapas siguientes:

- Establecimiento de objetivos funcionales y departamentales.
- Evaluación y selección de alternativas, incluido el análisis de las ventajas, inconvenientes y riesgos, así como la dimensión económico-financiera.
- Definición de planes de acción y asignación de responsables.
- Programación y presupuestación estratégica. Sistema de Evaluación y control de resultados

### **Planificación y niveles gerenciales.**

El tipo de planificación realizada por los administradores también cambia a medida que éstos ascienden en la organización. Típicamente, los administradores de nivel inferior planean a corto plazo; los administradores de nivel medio planean a un plazo un tanto más prolongado; y los administradores de nivel superior planean a un plazo más prolongado. La experiencia de los administradores de nivel inferior con las operaciones cotidianas los convierte en los mejores para planear en cuanto a lo que debe hacerse en el corto plazo para alcanzar los objetivos organizacionales. Los administradores de nivel superior usualmente tienen una mejor visión de la situación organizacional como un todo y por lo tanto se encuentran mejor dotados para planificar a largo plazo.

## **4.1. PLAN FUNCIONAL PARA CENTROS SANITARIOS**

### **El concepto de Plan Funcional**

Para alcanzar un objetivo previamente definido a través del proceso de planificación, se precisa del diseño organizativo. Este, a su vez, responderá a la decisión de utilización y coordinación de los recursos personales, económicos, financieros, etc., de que se disponga.

Al diseñar una organización, ésta se sitúa en un espacio y, en consecuencia, éste entra a formar parte del funcionamiento organizativo.

Planteado así, queda claro que la ordenación del espacio es un medio y no un fin en si mismo, y que la definición sobre este punto debe ser una consecuencia del diseño organizativo y no al revés (que el espacio condicione la organización). Este es el concepto de Plan Funcional.

### **Qué es el Plan Funcional en el marco de un Plan Director**

El Plan Funcional es uno de los Proyectos de la planificación operativa. Es pues, una de las consecuencias de la Formulación de objetivos estratégicos. Su finalidad es proporcionar la información necesaria para que los equipos de arquitectos y de Ingeniería puedan desarrollar sus proyectos, de forma que se adapten al objetivo de la organización, dando sentido, así, a un edificio o a una construcción como elemento clave de un desarrollo operativo.

### **Metodología para la elaboración de un Plan Funcional**

El desarrollo de un Plan Funcional puede situarse en dos escenarios posibles, que son:

- a) Traslado de una organización ya existente con su estructura y cultura.
- b) Incorporación de una nueva organización que no se viera influida por modelos anteriores.

**En el primer supuesto**, el Plan Funcional hará una propuesta de continuidad cultural y organizativa en el contexto de una actualización y de la coordinación con el conjunto.

**En el segundo supuesto**, el Plan Funcional hará una propuesta que no estará marcada por la existencia previa de la organización determinada y, no lo será por la necesaria incorporación de elementos genéricos que se encuentran de forma permanente en la organización sanitaria.

En los dos casos, el diseño organizativo, tal como se ha indicado, será el que habrá definido la finalidad que debe desarrollar el Plan Funcional.

Metodológicamente, la elección de uno u otro escenario varía los interlocutores necesarios para el desarrollo del Plan. En el primer caso, deberán participar los profesionales que "deben trasladarse" al mero diseño. En el segundo caso, serán los expertos conocedores de la función de cada área, externos o ajenos a la cultura pre-existente, los que harán las propuestas.

### **Qué debe recoger un Plan Funcional**

En primer lugar, un consenso sobre los objetivos organizativos y la filosofía global de la organización definida.

En segundo lugar, los esquemas correspondientes a los flujos de circulación de cada área y a las relaciones funcionales de proximidad entre ellas (inmediatez física, inmediatez de sistemas de enlace, proximidad por imperativo de resultados, etc.)

En tercer lugar, una relación pormenorizada de los espacios necesarios para el desarrollo de la función prevista por la organización. Esta relación debe incluir las definiciones precisas para que el espacio pueda hacer posible la función prevista (metraje orientativo, comunicación, relación de contigüidad o de ubicación, etc.).

Finalmente, una ordenación de todas las previsiones.

Se configura un Plan Funcional como un elemento que permite entregar a los arquitectos e ingenieros un documento de planificación, que define superficies totales, relaciones de proximidad necesarias, calidades y condiciones imprescindibles para la función, coste orientativo del Plan, etc., que a su vez son el resultado de un diseño organizativo.

A partir de todo ello se hace posible el desarrollo del proyecto arquitectónico.

#### 4.2.- EL HORIZONTE FUTURO DESEADO

Para realizar una organización del servicio o equipamiento, o bien poner en marcha nuevos proyectos y/o protocolos, la dirección debería tomarse el tiempo necesario para pensar el modo en el que se realizará esa acción (planificar, diseñar, describir por escrito), la actuación concreta (proyecto) que realizará. Hay direcciones que a menudo intentan llevar adelante nuevos proyectos, introducir cambios en la organización, sin haberse sentado a pensar junto a su equipo, cómo se va a llevar a cabo el desarrollo de ese nuevo proyecto, de esos cambios; es la mentalidad del "ya lo iremos haciendo sobre la marcha".

Las direcciones eficaces, dedican un tiempo al diseño de qué cosas quieren que ocurran en su centro y cómo quiere que esto suceda; para ello, además de pensarlas, diseñarlas y planificarlas, tiene en cuenta y hace participar, en todas las acciones, al mayor número posible de colaboradores (equipo de profesionales que trabajan en la organización).

Definir los elementos generales y las particularidades del futuro deseado

- Opinión del cliente: ¿Cómo quiero que vean mis clientes mi empresa y mis productos/servicios?
- Opinión del colaborador: ¿Qué espera la empresa de su personal? ¿Qué espera el personal de su empresa?
- Opinión de la empresa: ¿Qué esperan los directivos de la empresa?
- Opinión del entorno: ¿Cómo deberán ser las relaciones de la empresa con la colectividad local y gubernamental, con los proveedores, etc.?

Generalmente un directivo, a lo largo de su carrera profesional, puede encontrarse en alguna de las tres posibles situaciones, que a continuación se describen:

1. Querer poner en marcha una nueva unidad.
2. Poner en marcha un nuevo servicio en un equipamiento que ya funciona.
3. Reestructurar la organización del servicio o equipamiento, ya en funcionamiento.

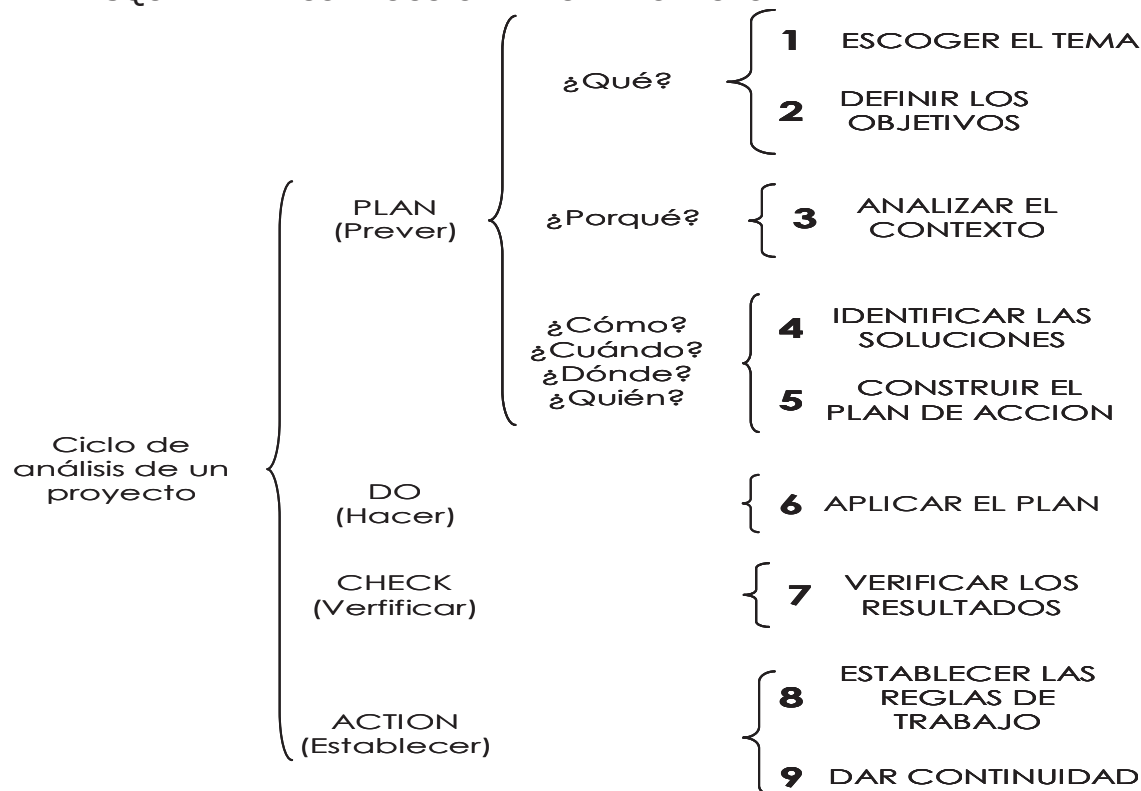
¿Qué proceso debería seguir para ello?

Un método que facilita la tarea en el diseño, planificación de nuevos proyectos de actuación o de mejora del centro, es el proceso que a continuación se presenta.

Las acciones a desarrollar para iniciar el proceso de la toma de decisión, es decir: reunir los suficientes elementos que nos ayuden a decidir si es conveniente o no, poner en marcha un nuevo equipamiento o servicio, serían los pasos que a continuación se describen.

## 4.3.- CONDUCCIÓN DE UN PROYECTO

## ESQUEMA DE CONDUCCIÓN DE UN PROYECTO:

**¿QUÉ?**

1. Escoger el tema: Hipótesis del estudio
2. Definir objetivos: Conseguir un estudio o evaluación que ayude a tomar la decisión si es adecuado o no poner en marcha un nuevo servicio para y en la comunidad escogida.

**¿POR QUÉ?**

3. Analizar el contexto:
  - Analizar la población a la que va dirigido el servicio (población diana).
  - Analizar las necesidades y demandas de la población diana.
  - Analizar las listas de espera (si es posible disponer de ellas) que existan para ese tipo de recurso.
  - Analizar los recursos existentes en la comunidad para dar respuesta a la comunidad diana.
  - Analizar los posibles emplazamientos del nuevo servicio.
  - Analizar la accesibilidad de la comunidad al emplazamiento del nuevo servicio.
  - Analizar las redes de servicios existentes para establecer canales y sistemas de coordinación con otros servicios.
  - Analizar las normativas y reglamentos que existen respecto al servicio/equipamiento que se desea poner en marcha.

**¿CÓMO? ¿CUÁNDO? ¿DÓNDE? ¿QUIÉN?**

**4. Identificar las soluciones:**

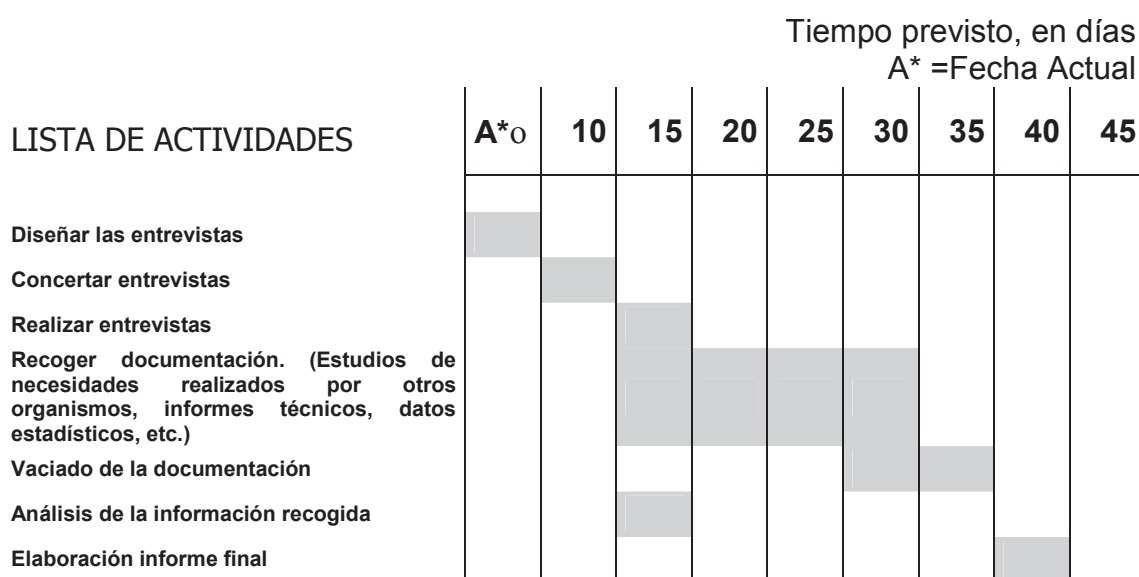
- Encuestas y entrevistas con usuarios, profesionales, técnicos de las administraciones públicas, asociaciones de consumidores de la zona, asociaciones de vecinos, etc.
- Análisis y vaciado de informes técnicos, mapas de recursos existentes, listas de espera, padrón municipal, etc.
- Observación.

Hay que establecer un calendario señalando los tiempos en los que se realizarán cada una de las acciones.

Los diagramas de barras, llamados también diagramas de Gantt, son de gran utilidad. Se dibujan con facilidad y condensan un gran volumen de información acerca del programa del proyecto. Son una herramienta rápida para controlar la marcha de las actividades.

El diagrama de barras consta de tres elementos básicos:

- la línea de tiempo,
- la lista de actividades,
- una barra para cada actividad



Describir la zona o territorio donde se quiere ofrecer el servicio.

Describir el tipo de usuario al que se quiere prestar el servicio.

Qué persona o personas realizarán el estudio.

Describir los recursos humanos, materiales y económicos con los que se contará para realizar el estudio.

Una vez que se ha descrito el apartado anterior, se obtendrá el coste total (presupuesto) del estudio.

Cuando se ha finalizado el estudio/evaluación de la viabilidad del proyecto, y se ha realizado el informe final, que nos confirma que se necesita el servicio o equipamiento en el territorio escogido, se da paso a la segunda acción: el desarrollo del plan de acción.

### 5. Construir el plan de acción

El plan de puesta en marcha significa, una vez más, planificar, escoger, diseñar lo que se desea realizar y diseñar estrategias para hacerlo realidad; es proponerse unos objetivos factibles; es organizar las actividades y los recursos humanos y materiales. En definitiva, es diseñar la forma en que ofreceremos un servicio de calidad y la manera en la que controlaremos y evaluaremos que eso suceda.

Para que el servicio sea de calidad, entre otros objetivos a desarrollar, sería conveniente tener en cuenta que el abordaje se realizará siempre desde la globalidad.

Para responder a estas necesidades, es necesario desarrollar un modelo de atención que sea:

- Integral, que dé respuesta a todas las necesidades de los pacientes.
- Global, que desarrolle medidas en cada uno de los ámbitos de atención y establezca sistemas operativos de conexión entre los recursos internos y externos.
- Insertado en la comunidad, teniendo en cuenta las características propias del sistema asistencial y social de la comunidad.
- Interdisciplinario, en una práctica cotidiana basada en el respeto y la comunicación de los diferentes profesionales que analizan la situación, planifican la terapéutica y evalúan los resultados.
- Adecuándose a las necesidades definidas con criterios objetivos y graduales en su despliegue de los recursos.

El plan de acción debería recoger los apartados siguientes:

- Tipología de usuarios.
- Justificación de la situación que motiva el proyecto.
- Principios en los que se basa el proyecto.
- Objetivos generales y específicos que se quieren conseguir.
- Principios productivos.

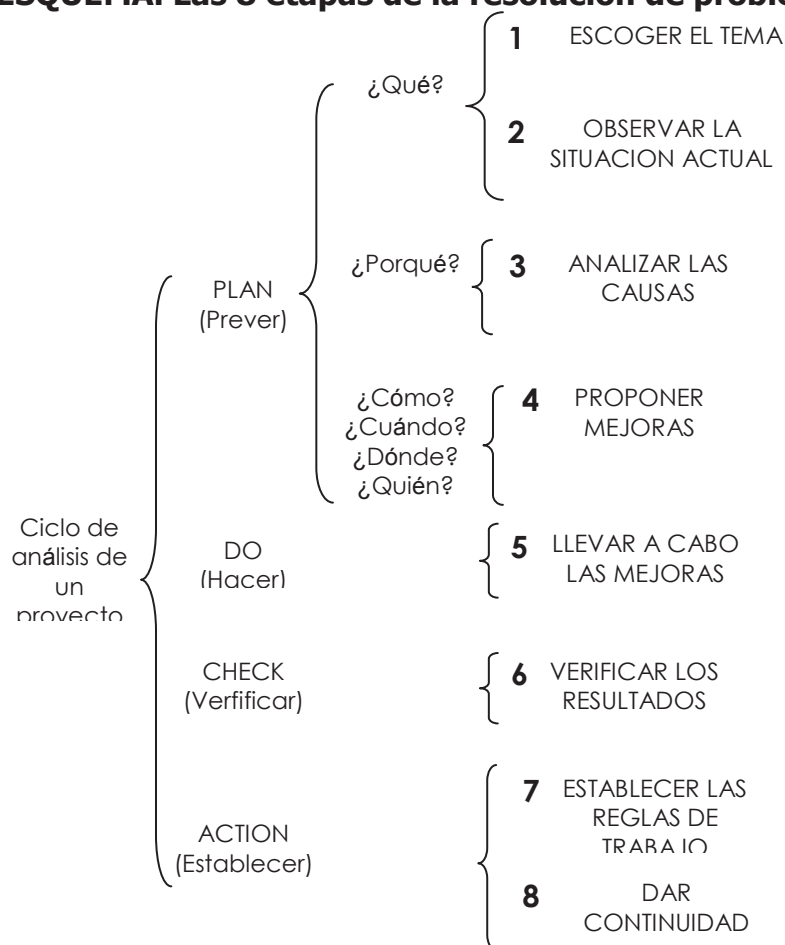
- Plan de actividades.
- Técnicas que se utilizarán.
- Indicadores de evaluación del funcionamiento.
- Proyecto arquitectónico del edificio o de las instalaciones.
- Organigrama y recursos humanos.
- Indicadores de evaluación de la gestión.
- Presupuesto y medios necesarios

Si se consigue dar respuesta a estas preguntas se tendrán los conocimientos y se habrá realizado la reflexión necesaria sobre los más importantes aspectos de la operación del trabajo que se deba desarrollar.

Como anteriormente se ha explicado, también en esta fase es conveniente – para controlar el proceso– realizar un calendario de actuación.

Análisis de la situación	_____	¿Qué está sucediendo? ¿Por qué? (datos)
Objetivos	_____	¿Qué debe suceder? (resultados)
Estrategias	_____	¿Qué hay que hacer para que suceda?
Planes	_____	¿De qué forma debe suceder? ¿Cómo hay que hacerlo? (actividades)
Acciones	_____	Hacer que suceda. (Dirección)
Control	_____	Cómo garantizar que suceda. (medidas)

## 4.4.- DIRECCIÓN DE UNA MEJORA

**ESQUEMA. Las 8 etapas de la resolución de problemas.****¿QUÉ?**

1. Escoger el tema: Hipótesis de partida. Motivo

2. Observación de la situación actual: Análisis de la situación ¿qué está sucediendo? ¿Por qué? (datos)

La primera pregunta que se plantea es: ¿qué datos son los que se deben recoger?

En toda organización, existen tres tipos de datos:

1. De estructura.
2. De proceso.
3. De resultado.

Al hacer una análisis institucional, es conveniente que se entienda como un todo, por lo tanto, no sólo se debería tener en cuenta a los usuarios, sino que también a todos los profesionales que intervienen en la organización.



### Datos de estructura

Nos proporcionarán información de los recursos con los que cuenta el centro, tanto los referentes a su estructura arquitectónica, como los recursos humanos, financieros y materiales de los que se dispone.

- Estructura física del centro: ubicación.
- Espacios internos, unidades hospitalarias, espacios comunitarios, los servicios.
- Equipamiento del centro: material clínico, ayudas técnicas, mobiliario, etc.
- Documentación.
- Titulación del personal.
- Dotación de personal.
- Organización del centro en relación a las redes externas.
- Análisis de la legislación existente y adecuación del centro a dicha legislación.

### Datos de proceso

Aportan información sobre cómo se está desarrollando la tarea; sobre la cantidad y la calidad de las actividades realizadas por los profesionales. Se trata de valorar cómo y cuándo se presta la atención a los usuarios del centro, así como la manera en la que los profesionales se organizan para prestar la atención. En definitiva, sería conveniente hacer una recogida de la información que hace referencia a:

- Actividades de diagnóstico y tratamiento.
- Actividades asistenciales.
- Actividades rehabilitadoras.
- Utilización de los recursos.
- Organización interna del centro.

### Datos de resultado

Informan del resultado obtenido a lo largo de un periodo de tiempo. Aportan información respecto a los cambios en el estado de salud y la calidad de vida así como de la satisfacción y conocimientos adquiridos, tanto de los usuarios como del equipo de profesionales del centro.

- Mejoras en el estado de salud del paciente, que sean atribuibles a una actuación realizada por los profesionales del centro.
- Esto implica asumir una definición de salud válida en el centro y medir previamente, la situación de salud de los individuos susceptibles de intervención.
- El estado de salud se puede medir a través de indicadores de morbilidad, mortalidad y de escalas de discapacidad.
- Calidad de vida. Se mide a través de escalas o perfiles que valoren diferentes aspectos de la vida y función humana considerados esenciales para vivir plenamente.
- Satisfacción del paciente. Expresa la adecuación de los servicios con las expectativas que de ellos tienen los usuarios. Se pueden medir a través de encuestas o entrevistas con el paciente y/o familiares.

- Cambios en los hábitos de vida en los pacientes hacia los que va dirigida la actividad.
- Tipología de usuarios atendidos durante el periodo.
- Índice de ocupación de las camas o plazas del servicio.
- Índice de rotación de las camas o plazas del servicio.
- Número y tipo de patologías que se han tratado durante el período.
- Bajas y altas. Motivo.
- Participación de los profesionales en las reuniones de coordinación programadas.
- Cumplimiento de los profesionales de los protocolos y registros implantados.
- Número de cursos y grado de participación de los profesionales en los cursos de formación continuada que el centro haya propuesto.
- Grado de absentismo laboral.
- Rotación del personal.

A continuación hay que preguntarse: ¿dónde se encuentran estos datos?, ¿dónde los encontraremos?

#### Fuentes de datos

Se denomina fuentes de datos a aquellos registros que proporcionan la información necesaria para realizar un estudio/evaluación.

- Historia clínica.
- Registros específicos.
- Registro de reclamaciones de los usuarios, quejas y sugerencias.
- Incapacidades laborales, bajas, sanciones, accidentes.
- Enfermedades de declaración obligatoria.
- Otras fuentes que se pueden tener en cuenta son los resultados de las observaciones, entrevistas y encuestas realizadas.

Una vez que se ha realizado la recogida de datos, es necesario pasar al análisis de la información y realizar el informe final.

### ***¿POR QUÉ?***

3. Analizar las causas: Una vez observada la situación actual y vistos los resultados se analizan las causas.

La dirección debe creer firmemente en el proyecto y es imprescindible el compromiso de ésta. Si el compromiso es débil o no existe, los miembros del equipo no se comprometerán y fracasará el proceso.

Deberá proporcionar los recursos económicos, materiales y humanos necesarios para conseguir los objetivos marcados. Tal y como ya hemos señalado en otros apartados, deberá delegar funciones y decisiones en el equipo de profesionales. Debe admitir la opinión de todos los miembros del equipo a la hora de decidir los objetivos, así como las modificaciones que a lo largo del proceso sean necesarias incorporar.

Será necesario que la dirección, prevea, planifique y dé lugar a las reuniones que a lo largo del tiempo deberá realizar con los profesionales, así como las que los profesionales realizarán entre ellos, para la evaluación y supervisión del desarrollo de los objetivos marcados.

### ***¿CÓMO? ¿CUÁNDO? ¿DÓNDE? ¿QUIÉN?***

**4. Proponer mejoras:** El establecimiento de unos objetivos claros y bien definidos requiere tener en cuenta que todo objetivo debe ser concreto, realista, armonizado, cuantificable y sincronizado. De otro modo no servirían para guiar eficazmente las tareas de los profesionales.

En el diseño de los objetivos deben participar todos los profesionales de la organización. Al identificar y definir cada objetivo con un grupo de profesionales (o un profesional concreto), mediante el diálogo, se establece también la delegación de competencias. Mediante ésta los profesionales asumen responsabilidades y adquiere el compromiso de cumplir su objetivo.

¿De qué forma debe suceder? ¿Cómo hay que hacerlo? (actividades)

Es la etapa del diseño de los programas, proyectos, protocolos/procedimientos y registros.

El diseño de programas, proyectos y procedimientos/protocolos y registros es necesario para realizar una verdadera atención de calidad. Son herramientas que ayudan a obtener y medir los objetivos que se marcan en cada una de las áreas de actuación, en un tiempo concreto. Forman parte de los elementos de estructura. Por otro lado son herramientas que ayudan a conseguir un buen trabajo en equipo, puesto que a través de su diseño se incorporan y se tienen en cuenta a todos los profesionales que intervienen en la organización.

#### ***Protocolos/procedimientos***

Mediante el diseño de los protocolos/procedimientos se pueden definir muy bien las tareas, responsabilidades y la autoridad de cada miembro en la organización.

Cada organización tiene que hacer sus propias reglas y protocolos/procedimientos de actuación. Dar normas y reglas claras ayuda a que la tarea se pueda hacer mejor: hace que no se tenga que estar constantemente tomando decisiones, porque cada decisión genera conflicto. Si hay una serie de decisiones establecidas de manera uniforme, aceptadas y claras, se evitan conflictos de grupo.

Otro aspecto que hay que tener en cuenta es la resistencia de los profesionales. En muchas ocasiones, el hecho de intentar medir el trabajo del equipo en unidades contables, que se puedan utilizar indicadores para evaluar su trabajo, es vivido como una forma de control. Por ello, tal y como ya hemos señalado, es indispensable que todos los miembros del equipo participen en el momento de elaborar y diseñar los objetivos del centro.

Los protocolos/procedimientos y registros profesionalizan el sector de la atención a las personas. Sirven de pauta de trabajo, indican cómo se tiene que hacer cada cosa y en que orden, con el fin de evitar prácticas o actitudes inadecuadas o improvisaciones. Son una orientación para el personal de nueva incorporación y expresan, en definitiva, el grado de calidad que la organización desea conseguir con el fin de mejorar cualitativamente los servicios que ofrece.

Un protocolo/procedimiento consta de:

- Justificación.
- Objetivos.
- Procedimiento. Hace referencia a las actividades y técnicas que se realizarán.
- Observaciones/consideraciones.
- Recursos: humanos, materiales.
- Evaluación/anotaciones.
- Datos de identificación del protocolo.

### Registros

Los registros son instrumentos (forman parte de la estructura del centro), que se utilizan para tomar nota (registrar) las actuaciones que la organización ha decidido recoger. Sirven para que en un momento concreto se pueda medir el grado en el que se han conseguido los objetivos, pero también son de vital importancia para evitar conflictos de tipo personal, extrapolándose a un conflicto de estructura.

Los programas, proyectos y procedimientos/protocolos, generalmente, van acompañados de sistemas de registro. En un mismo registro se pueden anotar datos que hacen referencia a diferentes protocolos/procedimientos.

Todo registro debe estar firmado por el profesional que realiza la anotación acompañado de la fecha en la que la ha realizado.

Los registros deben ser sencillos y una misma tarea será registrada por un solo profesional, evitando la duplicidad de la recogida.

Cada institución debe diseñar sus propios registros (excepto aquellos que son impuestos por las administraciones públicas), pero es indispensable tener en cuenta que documentar y registrar la tarea que se realiza es una actuación obligatoria de todos los profesionales. Permite recoger y analizar, a diferentes niveles, las diversas intervenciones profesionales.

La dirección debe plantearse unas estrategias necesarias para identificar a las personas clave, los recursos y los instrumentos necesarios para alcanzarlos objetivos. Será preciso organizar y dividir el trabajo entre las personas implicadas en la institución, así como coordinar sus actividades.

La dirección debe asegurar un sistema interno de gobierno que distribuya las funciones y las responsabilidades. Para ello, será necesario diseñar los departamentos o áreas funcionales, también denominadas servicios o unidades de responsabilidad.

Cada una de las áreas tendrá asignada unas funciones que se corresponderán con unos objetivos a conseguir. El personal asignado a cada una de las áreas será el responsable de que los objetivos se alcancen. Es conveniente nombrar a un responsable en cada una de las áreas o servicio, que será la persona que se ocupará entre otras funciones de que el área o servicio funcione.

Esta organización debería quedar representada en un organigrama. Para dotar de agilidad al centro y para que los trabajadores trabajen de manera autónoma y descentralizada (eficiencia/eficacia), el organigrama que representa la estructura organizativa de centro, debe contar con:

- El menor número posible de niveles.
- Todas las funciones importantes deberían constituir un centro de responsabilidad.
- Cada centro de responsabilidad debería tener uno o diversos objetivos a conseguir.
- Cada responsable debería tener un número suficientemente amplio de objetivos y a la vez, limitado, para poderlos coordinar y controlar.

Teniendo en cuenta que las organizaciones no son estáticas, sino dinámicas, los organigramas también deben serlo, adecuándose a las nuevas circunstancias en caso de que varíen.

## 5. EL CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN

La planificación proporciona estándares (indicadores) de control contra los cuales puede medirse el desempeño. Si existe una desviación significativa entre el desempeño real y el planeado, puede tomarse una acción correctiva. Un ejemplo claro de los planes empleados como estándares de control se pueden encontrar en los presupuestos. Estos presupuestos proporcionan la base para estándares continuos de control durante todo el año de operaciones. Si el desempeño real no corresponde estrictamente al desempeño planeado y presupuestado, hace que se aplique una acción correctiva.

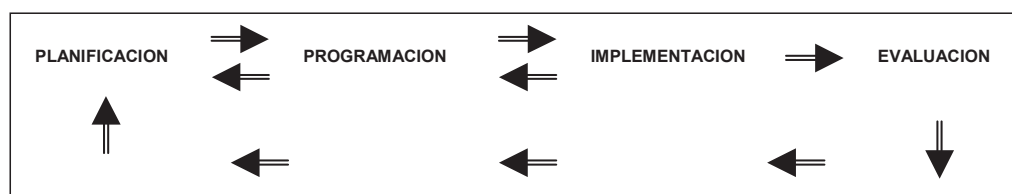
Control. ¿Cómo garantizar que suceda? (medidas)

Mediante las reuniones periódicas y sistematizadas, de dirección, coordinación y evaluación, se controlará el cumplimiento de los objetivos y se realizarán las medidas correctoras necesarias para modificar las desviaciones que a lo largo del proceso se puedan ir produciendo.

Debe quedar muy clara la unión entre el proceso de planificar y el de control, fases ambas del proceso de dirección, se puede decir además que, planificación y control, son inseparables y se influyen y condicionan mutuamente.

En la fase de planificación, en efecto, no solo se deciden los objetivos y las actividades futuras sino que se plantea a sí mismo la fase de control.

La planificación y la evaluación de servicios forman parte de un todo, aunque a cada una de estas acciones se la sitúe en un momento diferente del proceso.



El control surge por lo tanto "ab initio", junto con la planificación. A su vez, el control no deberá tener la mera función de comprobar la consecución de los objetivos fijados y de señalar distanciamientos, desviaciones respecto a las decisiones originales, sino que mirará también a revelar eventuales errores cometidos en la fase de planificación, identificar simultáneamente los cambios que hayan tenido lugar respecto a la situación y a las condiciones originales, mantener en cada instante la planificación ajustada a la realidad del hecho.

Queda claro pues, que las fases de planificación y control, son simultáneas, consecuencia y causa la una de la otra.

A.- Simultáneas: ya que el control surge con la planificación y esta pervive a través del control.

B.- Consecuencia: porque el control sobre una determinada actividad nace de la planificación de ésta actividad y del ejercicio que aquel, dimana a su vez una planificación.

C.- Causa: desde el momento que la planificación genera y determina el control, tanto en su esencia como en sus modalidades, el control genera y condiciona a su vez la planificación en un momento posterior.

Mientras en una obra, los albañiles constituyen las paredes exteriores (fase de ejecución), el encargado de la obra, ordenará los materiales necesarios solicitándolos a los proveedores (fase de realización), al mismo tiempo, advierte a los fontaneros y electricistas para que trabajen en días determinados (fase de coordinación) y de acuerdo con la marcha de la obra decide cambiar una pared o ampliar alguna habitación, aportando de esta manera, alguna variante del proceso inicial (fase de programación).

Esto por supuesto, no quiere decir, que las distintas fases se sucedan de una manera desordenada ni que se de una fase antes que la otra; en realidad, en el ámbito de dicho proceso, existen multitud de actos donde cada uno de ellos, forma parte de un particular ciclo de acción.

El orden mediante el cual las fases se suceden, es por tanto siempre el mismo; "EN NINGÚN CASO SE PUEDE ORGANIZAR SI ANTES NO SE HA PROGRAMADO".

Este orden lógico y riguroso hace que cada acto, de cada fase sea al mismo tiempo consecuencia del acto o de la fase precedente y la causa del acto o de la fase sucesiva.

### 5.1.- PLANIFICACIÓN Y CONTROL

Por desgracia, la gente, no suele hacer aquello que se le dice, sino aquello que se le controla, esto no es siempre así pero puede encerrar una verdad de tipo incuestionable.

En el proceso administrativo, se suele utilizar mucho tiempo hablando de estructura organizativa, objetivos, motivación, etc., pero muy pocos sobre el control, parece que esta etapa del proceso administrativo hubiese caído en desuso y no hay nada más lejos de la realidad.

El control, nos proporciona información sobre los resultados obtenidos de no saberlos, sería imposible conocer si lo realizado nos ha servido para cumplir los objetivos y además no podríamos saber lo que ha ido bien y lo que ha ido mal.

Definir el control es bastante delicado, ya que antes de su definición podemos preguntarnos: ¿controlar o evaluar? La palabra control debemos sacarla de su percepción policial, dándole más amplitud, llamándola de los términos comprobar y verificar con una dinámica positiva de mejorar y avanzar.

Debemos reiterar que el control se mueve dentro de un entorno, de un proceso, en el cual la planificación, la información, la valoración y análisis de las desviaciones son parte esencial.

Podemos pues definir el control como:

"un conjunto de procedimientos administrativos que nos permitan aumentar el número de probabilidades para que los objetivos coincidan o se aproximen al máximo en sus logros, haciendo a su vez posible delegar la autoridad pero conservando la responsabilidad".

Es indudable, que el plan mejor trazado, fracasará si no dispone de los elementos de control que le lleven al cumplimiento de los objetivos deseados.

Son cuatro las fases en la que podemos dividir el proceso de control de cualquier plan de acción:

1.- distribución de zonas de control: nunca se podrá controlar el conjunto del centro o del plan en su totalidad; será imprescindible fijar unos aspectos básicos en los cuales podrán detectarse los indicadores fundamentales de la evolución del plan.

2.- fijación de normas y estándares: las normas, son guías establecidas a priori que nos servirán como punto de referencia y para evaluar los resultados que se deben conseguir y si estos están de acuerdo con las metas fijadas.

Las normas, tienen como objetivo, la orientación a los empleados, una vez establecidas y convenientemente divulgadas, para que cada sujeto de la empresa, sepa exactamente que se quiere de él y saber, así mismo, cuales serán los indicadores a través de los cuales se va a valorar su trabajo.

3.- medición de resultados: se trata de valorar si los resultados que nos entregan se ajustan a lo establecido previamente; pero existen dos dificultades en esta fase del proceso:

A: si las normas son difíciles de medir: existen casos en que la medición es complicada, por ejemplo, la valoración de la motivación interna de los trabajadores, la medición de su conducta, etc.

B: frecuencia de la evaluación: costes importancia, por ello se hace necesario establecer dichos plazos de medición según se valore por el responsable del plan.

4.- corrección de desviaciones: esta fase es fundamental, ya que si no corregimos las desviaciones importantes detectadas, está claro que, no alcanzaremos los objetivos marcados.

La corrección de las desviaciones puede, en un momento de determinado, afectar a las otras fases del proceso administrativo, pudiendo llegar a modificar los objetivos, los presupuestos, etc, por eso será imprescindible valorar en cada momento cuales serán las acciones a ejercer.

## 5.2.- REQUISITOS DE LA EVALUACIÓN

1.- Controlar según el tipo de actividad: no es lo mismo el control de un gerente, que el de un trabajador de mantenimiento, ya que sus actividades son diferente; por ello se tienen que tener en cuenta, que según sean las secciones del centro, se desarrollan en ellas actividades diferentes y por ello, los controles serán pues diferentes.

2.- Detectar pronto las desviaciones: lo básico, sería encontrar la desviación antes de que ésta se produjera, pero en caso de que esto no fuera posible, es importante establecer normas de control para que se detecten lo antes posible.

3.- Que sean medidas: los controles, deben ser cuantificables y fiables, la homogeneidad en la interpretación es otra característica importante en la evaluación o control.

4.- Económicos: se debe siempre saber cuales serán los costes y los beneficios que el control aporte, ya que en algunas ocasiones, el profundizar en un control, puede dañar económicamente el resultado del plan, teniendo en cuenta que al hablar de economía, no solo nos referimos al aspecto crematístico, sino al uso de recursos humanos.

5.- Deben tener función correctiva: si se detecta una desviación, esta debe ser corregida rápidamente señalando el punto lo más exacto posible donde se ha producido la desviación, quien es el responsable y qué formas se pueden adoptar para corregir la desviación.



## 6. PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

La única forma que tenemos a nuestro alcance para alcanzar nuestros objetivos es a través de la acción y la priorización. En otras palabras "Hacer lo que hay que hacer". La planificación y la organización de actividades es una de las técnicas que más se aconseja para utilizar nuestro tiempo de una forma eficaz en función de los objetivos establecidos.

La planificación consiste en disminuir en lo posible las incertidumbres que presenta el futuro. Cuanto más planifiquemos menos incierto será nuestro futuro y más nos disciplinaremos a que lo que tiene que venir sea lo que nosotros queremos que sea.

Los pasos a seguir frente a toda planificación son:

1. Elegir la meta/objetivo
2. Determinar los procedimientos o tareas clave para alcanzar la meta
3. Describir los resultados de cada uno de los procedimientos
4. Comparar las metas con los procedimientos y los resultados deseados
5. Ordenar los procedimientos o tareas de acuerdo con la secuencia en que se realizarán
6. Determinar los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas
7. Indicar un esquema de distribución del tiempo

### 6.1.- FASES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

1.- PLANIFICAR LOS PROGRAMAS: Esta fase es preliminar a las restantes. En ella se decide que es lo que se debe planificar, en qué área o sector, con qué amplitud, porqué y cuando.

2.- RECOGIDA DE DATOS E INFORMACIONES: Dentro de los límites fijados en la fase anterior, es necesario recoger todos los datos e informaciones juzgados indispensables y convenientes sobre: ambiente económico-social en el que el centro actúa, situación frente a la que se encuentra (competencia, medidas legales, coyuntura, etc.), situación interna (costos, beneficios, mano de obra, etc.)

3.- FASE DE PREVISIÓN: Esta fase es necesaria para establecer las condiciones futuras en las que se encuentra la organización. Es una fase básica, ya que además de permitirnos anticipar las condiciones futuras, nos suministra una base común de planificación para todos los miembros de la organización; es esencial que en el ámbito de la organización cada uno actúe partiendo desde los mismos datos de hecho.

Esta fase se refiere a las características socio-económicas y en relación a estas, las características de ambiente en el que el centro deberá actuar por el periodo de tiempo adoptado en la planificación, otros lo son solamente en parte (rotación de personal, evolución de los costos), y otros escapan a cualquier posibilidad de control (medidas gubernamentales), la previsión en estos casos, se convierte más que nunca en un conjetura.

4.- FASE DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS: en general, se escoge un objetivo en vez de otro, basándose en los recursos disponibles y en las condiciones existentes. A este respecto, hay que tener en cuenta las condiciones económicas, técnicas y operativas previstas en la fase anterior.

En segundo lugar, debe tenerse en cuenta el volumen de la actividad y los objetivos alcanzables con el potencial actual del centro, si tal volumen no es suficiente en relación a los objetivos que se pretenden alcanzar, será necesario determinar cuanto deber aumentarse la potencialidad del centro para que aquellos objetivos puedan alcanzarse, se mantenga el costo de las inversiones y de las amortizaciones y no se corra ningún riesgo en el caso de nula o incompleta realización de algunos de los objetivos.

5.- DEFINIR LAS POLÍTICAS: para llegar a conseguir con éxito cualquier actividad, es necesario que todos conozcan los datos y premisas sobre las que se funda y, por lo tanto, que actúen de forma uniforme en la realización de los programas y los objetivos particulares. Con este fin, se plantean las políticas, y a niveles más bajos las directrices y las instrucciones; unas y otras deben:

- a) Indicar las orientaciones asumidas por el centro frente a determinados problemas y en determinados sectores de actividad.
- b) Constituir una guía y un camino para la adopción de decisiones
- c) Establecer criterios para afrontar y resolver situaciones y condiciones futuras

6.- ELABORAR PROGRAMAS: significa definir las acciones a desarrollar y ordenarlas según una secuencia lógica y una jerarquía de prioridades respecto a los objetivos a conseguir, estableciendo para cada una de ellas los recursos y los tiempos necesarios.

Esta fase no se termina con el planteamiento de programas dirigidos a la realización de un cierto objetivo, sino que supone también la elaboración de los programas subsidiarios y colaterales.

Además será necesario convertir los planes generales en programas operativos en los distintos sectores en los que se ha decidido actuar e integrar los programas a largo plazo con los de medio y corto plazo.

7.- FIJAR LOS TIEMPOS: el tiempo, es una dimensión muy importante del proceso de planificación. En efecto, el éxito o fracaso de una acción dependen a menudo del momento en que esta se realiza, según el periodo en que se realiza la acción, se pueden gastar o ahorrar gastos de los recursos; fijar los tiempos quiere decir establecer:

- a) La fecha en que un proyecto o una acción debe comenzar.

b) El plazo necesario para que el proyecto o la acción se realice una vez iniciado-a

c) La fecha para que el proyecto, la acción programada, haya sido llevada a cabo.

8.- EXAMINAR LOS COSTOS: Los costos son un factor decisivo en la planificación, por consiguiente, es indispensable calcular atentamente no sólo los costes correspondientes a las distintas acciones o iniciativas y determinar hasta que punto son soportables en relación a los resultados que se espera obtener, sino también los costos de preparación de los programas.

Un programa bien hecho, requiere un trabajo notable: búsqueda y recogida de información, valoraciones, previsiones, estudios, discusiones, cálculos, etc. Por lo tanto, su costo es sensible, y además es, en cierta medida un costo fijo; el trabajo para la preparación de de un programa no es directamente proporcional a la magnitud y a la extensión de la actividad a la que se refiere, por lo tanto, cuanto menos importante es esa actividad, tanto más elevada es la incidencia de los costos en la planificación.

Es necesario por tanto, proceder a una cuidadosa valoración de los mismos para establecer hasta que punto la planificación de determinados campos es conveniente en términos económicos, de prestigio, de calidad, de mejora técnica etc.

9.- ESTABLECER LOS PROCEDIMIENTOS: Si la planificación quiere constituir una línea de acción para la consecución de objetivos, además de la política y de las directrices emanadas, debe incluir asimismo los procedimientos.

Estos, deben indicar en que orden y según que modalidades deben realizarse las diferentes operaciones, los sistemas, las normas, los estándares de calidad, cantidad y costes; o bien debe indicar a falta de tales precisiones, donde y como nos podemos dirigir para obtenerlos.

10.- DEFINIR LAS RESPONSABILIDADES: Para que la planificación tenga un significado práctico, será necesario precisar quien es el responsable de la ejecución de las distintas fases, acciones, proyectos; quién lo es de la supervisión, la coordinación y el control; a quien nos debemos dirigir en caso de conflicto de competencias, de dificultades o de sucesos imprevistos.

En el momento de planificar también adoptamos un compromiso con la decisión tomada.

## 6.2.- ASPECTOS PRÁCTICOS DE LA PLANIFICACIÓN / PROGRAMACIÓN

Un máximo de actividades diarias

- Programar tiempo de tranquilidad
- ¡Empezar pronto! (el día, el trabajo y los proyectos)
- Lista de "cosas que tengo que hacer": antes de salir
- Hora de Rendimiento Máximo: Trabajo creativo
- Pulcritud, pulcritud y pulcritud



Si una organización aspira a permanecer sana debe plantearse objetivos realistas. La planificación está comprometida en la fijación de los objetivos de la organización y en las formas generales para alcanzarlos. La opción frente a la planificación es la actividad aleatoria, no coordinada e inútil. Los planes efectivos son flexibles y se adaptan condiciones cambiantes.

De nada nos servirá programar y planificar si no hemos realizado con anterioridad una rigurosa priorización de actividades que nos centre en los objetivos clave.

### 6.3.- LA MEJORA DE LA PLANIFICACIÓN Y DE LA ORGANIZACIÓN

#### 6.3.1.- Pautas para mejorar la planificación.

- Ponga por escrito sus objetivos personales y sus metas.
- Acuerde con sus superiores y colaboradores los objetivos estratégicos de su departamento así como los objetivos tácticos que permitan alcanzarlos.
- Establezca prioridades en su lista de tareas.
- Conozca las prioridades en su puesto de trabajo.
- Dedique tiempo a preparar actividades.
- Establezca pautas y defina los procedimientos adecuados para realizar sus tareas.
- Manténgase firme para respetar sus prioridades y los procedimientos que haya establecido frente a las presiones cotidianas de su trabajo.

#### 6.3.2.- Pautas para la mejora de la organización:

- Mantenga su lugar de trabajo despejado y al día
- Defina y clarifique sus áreas de responsabilidad personal y las de sus colaboradores
- Evite duplicidad en los esfuerzos de equipo, aproveche sinergias
- Establezca un sistema de archivo al día
- Use esquemas gráficos que le ayuden en su planificación
- Evite perder tiempo y hacer perder tiempo a los demás

## 7. ANÁLISIS DE PRIORIDADES

### Definir las prioridades

Una persona que tiene corazón de líder, tiene también que aprender ciertos aspectos en el proceso, definir las prioridades es un detalle importante en la vida de un verdadero líder.

Las prioridades cambian y demandan atención continuamente. H.Ross Perot dijo que todo lo que es excelente o digno de alabanza permanece sólo por un momento en el "filo cortante" y constantemente se debe luchar por eso. Las prioridades bien establecidas siempre estarán al "filo".

Principio: Usted no puede sobreestimar la nula importancia de algo.

Me encanta este principio. Es un poco exagerado pero se necesita hablar de él. William James dijo que el arte de ser sabio es el "arte de sabes pasar por alto". Lo insignificante y lo mundano roban mucho de nuestro tiempo. La mayoría vive para las cosas equivocadas.

El Dr. Anthony Campolo nos habla de un estudio sociológico en el que a cincuenta personas de mas de noventa y cinco años les hicieron una pregunta: "Si pudiera vivir su vida otra vez ¿qué cosa haría de diferente manera?" Sin embargo, tres respuestas se repitieron constantemente y predominaron en el estudio.

Las tres respuestas fueron:

- Si tuviera que hacerlo otra vez, reflexionaría más.
- Si tuviera que hacerlo otra vez, me arriesgaría más.
- Si tuviera que hacerlo otra vez, haría cosas que continuaran viviendo después de que yo muriera.

A una joven concertista de violín le preguntaron cuál era el secreto de su éxito. Ella respondió: "Descuido planeado". Luego explicó: "Cuando estaba en la escuela había muchas cosas que demandaban mi tiempo. Cuando iba a mi cuarto después del desayuno, tendía mi cama, barría y hacia cualquier cosa que me llamara la atención.

Después corría a mi práctica de violín. Me di cuenta que no estaba progresando como pensaba que debería. Así cambié el orden de las cosas. Hasta terminaba mi tiempo de práctica, deliberadamente descuidaba todo lo demás. Creo que mi éxito se debe a ese programa de descuido planeado.

Lo bueno es enemigo de lo mejor.

La mayoría de las personas pueden establecer prioridades fácilmente cuando se enfrentan con lo bueno o con lo malo. El problema surge cuando nos enfrentamos con dos cosas buenas. ¿Qué debemos hacer? ¿Qué hacer si ambas cosas llenan todos los requerimientos, tienen retribución, y nos recompensan por nuestro trabajo?.

Como romper la atadura entre dos buenas opciones.

Pregunte a su supervisor o a sus colaboradores cuál es su preferencia.

¿Alguna de las opciones puede ser manejada por alguien mas? Si es así, deléguela y trabaje en la que solo usted debe hacerlo.

¿Qué opción sería de mayor beneficio para el cliente? A menudo somos como el comerciante que se empeñaba tanto en mantener limpia la tienda que nunca abría la puerta. ¡La verdadera razón para tener una tienda es para que entren los clientes, no para tenerla limpia!.

Tome su decisión basándose en el propósito de la organización.

El guardián de un faro que trabajaba en una sección rocosa de la costa, recibía su nuevo suministro de petróleo un a vez al mes para mantener su luz encendida. Como no estaba muy lejos de la orilla, tenía frecuentes visitas. Una noche, una mujer de la aldea le rogó que le diera un poco de petróleo para mantener el calor en su hogar.

En otra ocasión, un padre le pidió un poco para su lámpara. Otro necesitaba un poco de petróleo para lubricar una rueda. Como todas las peticiones le parecían legítimas, el guardián del faro trató de agradar a todos y les concedió lo que pedían. Al final del mes notó que le quedaba muy poco petróleo.

Pronto, éste se terminó y el faro se apagó. Esa noche varios barcos chocaron contra las rocas y se perdieron muchas vidas. Cuando las autoridades investigaron, el hombre estaba muy arrepentido. Ante sus excusas y lamentaciones, la respuesta de ellos fue: "Le hemos dado petróleo solamente con un propósito: imantener el faro prendido!"

Usted no puede tenerlo todo.

Cada vez que mi hijo Joel Porter y yo entrábamos a una tienda, le decía: "No puedes tenerlo todo". Como a muchas personas, a él le es muy difícil eliminar cosas de su vida. Para poder lograr algo, el 95% consiste en saber que es lo que se quiere. Hace muchos años leí este poema de William H. Hinson:

El que busca una cosa, y solamente una, tiene la esperanza de encontrarla antes de que la vida termine Pero el que busca todas las cosas dondequiera que va obtendrá de todo lo que siembra una cosecha estéril de remordimiento.

Un grupo de personas se preparaba para ascender a la cumbre de Mont Blanc en los alpes franceses. La noche anterior a la ascensión, un guía francés explicó cuál

era el principal prerequisite para el éxito. Dijo: "Para llegar a la cima, deben portar solamente el equipo necesario para la ascensión. Deben dejar atrás todos los accesorios innecesarios. Ascender es difícil".

Un joven inglés no estuvo de acuerdo y a la mañana siguiente apareció con una manta de colores brillantes bastante pesada, grandes trozos de queso, una botella de vino, un par de cámaras con varios lentes colgando de su cuello y unas barras de chocolate. El guía le dijo: "Nunca llegará con todo eso. Debe llevar lo absolutamente necesario para ascender".

Pero voluntarioso como era, el inglés decidió ascender por su propia cuenta, para demostrar al grupo que podía hacerlo. El grupo siguió su marcha bajo la dirección del guía, cada uno llevando solo lo absolutamente necesario. En camino hacia la cima de Mont Blanc comenzaron a encontrar cosas que habían sido abandonadas.

Primero, encontraron una manta de colores brillantes, luego algunos trozos de queso, una botella de vino, equipo fotográfico y barras de chocolate. Cuando por fin llegaron a la cima el inglés ya estaba ahí. Solamente había dejado todo lo innecesario a lo largo del camino.

Demasiadas prioridades nos paralizan.

Todos nosotros hemos visto nuestros escritorios llenos de memos y de papales, hemos oído son el teléfono, y hemos visto abrirse la puerta, itodo al mismo tiempo! ¿Recuerda el "sudor frío" que se siente? William H. Hinson nos explica por qué los domadores llevan una silla, cuando entran en la jaula de los leones.

Tienen sus látigos, por supuesto, y también sus pistolas. Hinson dice que la silla es el instrumento más importante del entrenador. La sostiene por el respaldo y apunta las patas hacia la cara de la fiera. Los que saben de esto dicen que el animal trata de concentrar su atención en las cuatro patas a la vez. En el intento de concentrarse en a la cuatro, le sobreviene una especie de parálisis y se vuelve dócil, débil e incapaz, porque su atención esta fragmentada.

Un día, Sheril, una de los miembros mas productivos del personal de apoyo de alto nivel, vino a verme. Se veía exhausta. Me di cuenta que estaba sobrecargada de trabajo. Su lista de "cosas que hacer" parecía demasiado larga. Le pedí que hiciera una lista de todos sus proyectos. Juntos establecimos las prioridades. Todavía puedo ver la expresión de alivio en su cara al percatarse de que la carga se aligeraba.

Si usted está sobrecargado de trabajo, haga una lista de las prioridades en una hoja de papel antes de llevar el asunto a su jefe para que el establezca las prioridades.

Al final de cada mes planeo y establezco prioridades para el siguiente mes. Me siento con Bárbara mi asistente, y le pido que escriba esos proyectos en el calendario.

Ella maneja cientos de cosas que tengo que hacer mensualmente. Sin embargo, cuando algo es de Suma importancia /Suma urgencia, le pido que lo ubique por encima de otras cosas que están en el calendario. Los verdaderos líderes han aprendido a decir NO a lo bueno para decir SI a lo mejor.

Cuando las pequeñas prioridades demandan mucho de nosotros, surgen grandes problemas. Robert J. Mckain dijo: "La razón por la que la mayoría de las metas principales no se alcanzan es porque empleamos nuestro tiempo haciendo primero las cosas secundarias". Hace algunos años un titular de prensa hablaba de trescientas ballenas que murieron repentinamente.

Las ballenas perseguían sardinas y se quedaron varadas en la bahía. Frederick Broan Harris comentó: "Los pequeños peces condujeron a los gigantes marinos a su muerte...

Fueron a una muerte violenta por escoger pequeños fines, por prostituir grandes poderes persiguiendo metas insignificantes. A menudo las pequeñas cosas de la vida nos hacen tropezar. Un ejemplo trágico es el avión jumbo jet de Eastern Arilines que se estrelló en los Everglades de Florida.

Era el ahora famoso vuelo 401 de Nueva York a Miami y llevaba muchos pasajeros en un día feriado. Cuando el avión se acercaba al aeropuerto de Miami para aterrizar, la luz que inicia el descenso del tren de aterrizaje no se prendió. El avión voló en grandes círculos sobre los pantanos de los Everglades mientras la tripulación de cabina examinaba si el tren de aterrizaje realmente no había bajado, o si tal vez la bombilla que emitía las señales estaba dañada.

El ingeniero de vuelo trató de quitar la bombilla, pero esta nos se movía. Los demás miembros de la tripulación quisieron ayudarlo. Ocupados en eso, ninguno notó que el avión perdía altura y volaba directamente hacia el pantano. Docenas de personas murieron en el accidente. Mientras una tripulación de pilotos altamente calificados y cotizados perdía el tiempo con una bombilla de setenta y cinco centavos, el avión con sus pasajeros se fue a pique. Los plazos y las emergencias nos obligan a establecer prioridades.

Encontramos esto en la ley de Parkinson: Si usted tiene que escribir una sola carta, le tomará un día hacerlo. Si usted tiene que escribir varias cartas, las hará todas en un día.

¿Cuál es el tiempo en que somos más eficientes en el trabajo? ¡La semana anterior a las vacaciones! ¿Por qué no podemos vivir y trabajar de la manera como lo hacemos antes de dejar la oficina, tomar decisiones, arreglar el escritorio, devolver



las llamadas? En condiciones normales, somos eficientes (hacemos las cosas correctamente).

Cuando nos sentimos presionados por el tiempo o las emergencias, nos volvemos efectivos (hacemos las cosas debidas). ¿La eficiencia es el fundamento para la sobre vivencia, la efectividad es el fundamento para el éxito.

En la noche del 14 de Abril de 1912, el gran trasatlántico Titanic chocó contra un iceberg en el océano Atlántico y se hundió causando la pérdida de muchas vidas. Un de las anécdotas más curiosas que se contaba de este desastre, es la de una mujer que consiguió un asiento en uno de los botes salvavidas. Preguntó si podía regresar a su camarote por algo que había olvidado y le dieron exactamente tres minutos para hacerlo.

Corrió por los pasillos pisoteando dinero y piedras preciosas tiradas por todas partes que los pasajeros en su prisa habían dejado caer. Ya en su camarote, pasó por alto sus propias joyas y en ves de ello tomó tres naranjas. Entonces volvió rápido a su lugar en el bote.

Solo unas horas antes hubiera sido ridículo pensar que ella hubiera aceptado una canasta de naranjas a cambio de siquiera uno de sus más pequeños diamantes, pero las circunstancias habían transformado de repente todos los valores a bordo del barco. La emergencia había clarificado sus prioridades. Muy a menudo aprendemos muy tarde lo que es verdaderamente importante.

Somos como aquella familia harta de ruido y del tráfico de la ciudad y decidió mudarse al campo y tratar de vivir en espacios abiertos más amplios. Con la intención de criar ganado compraron un rancho.

Un mes más tarde, algunos amigos fueron a visitarlos y les preguntaron cuál era el nombre de el rancho. El padre dijo: "Bueno, yo quise llamarlo el Flying-W y mi esposa quiso llamarlo Suzy-Q. Pero uno de nuestros hijos quiso el Bar-J, y el otro prefirió el Lazy-Y, y así que acordamos llamarlo el Rancho Flying-W, Suzy-Q, Bar-J, Lazy-Y".

Sus amigos le preguntaron: "Bueno, ¿Y donde está el ganado?" El hombre respondió: "No tenemos ninguno. ¡Ninguno sobrevivió a la marca del hierro candente".

Es desconocido el autor que dijo: "El niño nace con el puño cerrado; el hombre muere con la mano abierta. La vida tiene la manera de hacernos soltar las cosas que pensamos que son muy importantes".

Gary Redding cuenta esta historia del senador Paul Tsongas de Massachussets. En enero de 1984 anunció que se retiraría del senado de los Estados

Unidos y no buscaría la reelección. Tsongas era una estrella política. Era un fuerte favorito a la reelección Estados Unidos.

Pocas semanas antes de su anuncio, a Tsongas le habían diagnosticado una clase de cáncer linfático que no podía ser curado, pero si tratado. Aparentemente, no afectaría sus capacidades físicas o sus expectativas de vida.

La enfermedad no obligó a Tsongas a salir del senado, pero si le obligó a enfrentar la realidad de su propia mortalidad. No podía hacer todo lo que hubiera querido hacer. Por lo tanto, ¿cuáles eran las cosas que verdaderamente quería hacer en el tiempo que le quedaba?.

Decidió que lo que más quería en la vida, a lo que no renunciaría si no pudiera tenerlo todo, era estar con su familia y mirar crecer a sus hijos. Prefería hacer eso a dar forma a las leyes de la nación o dejar su nombre escrito en los libros de historia.

Poco después de tomar su decisión, un amigo le escribió una nota felicitándolo por tener sus prioridades bien establecidas. La nota decía, entre otras cosas: "Nadie dijo jamás en su lecho de muerte: "hubiera querido pasar mas tiempo en mis negocios".

#### DISTINGUIR LO URGENTE DE LO IMPORTANTE:

***"Centrarnos en lo importante aunque parezca que la urgencia de las trivialidades no nos los permita"***

Lo más probable es que fije rutinariamente las prioridades, pero ¿da la importancia correcta a cada actividad, teniendo presentes con toda claridad los objetivos a largo plazo?. ¿Invierte Vd. Algo de tiempo cada día en una actividad encaminada al logro de los más importantes objetivos de su vida, o simplemente se limita a ir dando importancia a las cosas "más urgentes"? La clave para determinar las prioridades, el orden en que debe hacer las cosas es preguntarse:

- ¿Por qué estoy aquí?
- ¿Cuál es el rendimiento que obtengo por esta actividad?
- ¿Cómo encaja en mis objetivos a largo plazo?, ¿en la orientación general de mi carrera profesional?
- ¿Qué valor añadido aporta a mi organización?

#### 7.1.- RETRASAR TRIVIALIDADES

- Adquiramos el hábito de hacer una lista de cosas "para hacer todos los días". Dividamos los asuntos por partes y trabajemos en ellos hasta pasarlos a la situación de "hágase ahora" o "hágase más tarde".
- Con realismo, siendo consciente de las limitaciones.
- Dejando tiempo para imprevistos.
- Revisando la lista cada mañana.

- Añadiendo los asuntos que vayan surgiendo.
- Preguntándonos que es lo que podemos delegar antes de hacer cualquier cosa.
- Agrupando las actividades que estén relacionadas entre sí.

#### **7.1.1.- La agenda organizada**

- Dejar tiempo para pensar en nuestro trabajo
- Hacer un listado de actividades en términos precisos y concretos
- Agrupar las actividades pensando en términos de:
  - Importancia
  - Urgencia
  - Esfuerzo
  - Rendimiento
- Planificar las actividades a realizar:
  - Ser realista con nuestro tiempo y capacidad
  - Tener en cuenta la posposición negativa y positiva
  - No recargar el día.
  - Tener en cuenta las posibilidades de delegación
  - Agrupar en el tiempo actividades relacionadas

#### **7.1.2.- La organización de la información**

- ¿Cómo organizar la información para ganar tiempo?. Analizando:
  - ❖ Cuáles son nuestras metas (objetivos). Conocemos la meta.
  - ❖ Cuáles son nuestras necesidades.
  - ❖ Cual es la información necesaria.
  - ❖ Organicemos la información en función de nuestros recursos.
- Personas
- Sistemas de trabajo
- Tecnología
- Espacio físico...

#### **7.2.- ESTABLECER PRIORIDADES**

La mayoría de las instituciones tienen muchas necesidades de organización que requieren de la confluencia de una serie de acciones. En las instituciones los recursos son siempre limitados, por lo que no se pueden realizar todas las acciones deseadas. Es imperante determinar cuáles son las acciones más importantes para así poder establecer prioridades.

El establecimiento de prioridades es el proceso de decidir qué acciones tendrán un impacto más significativo, cuáles son las más importantes y cuáles son las más viables.

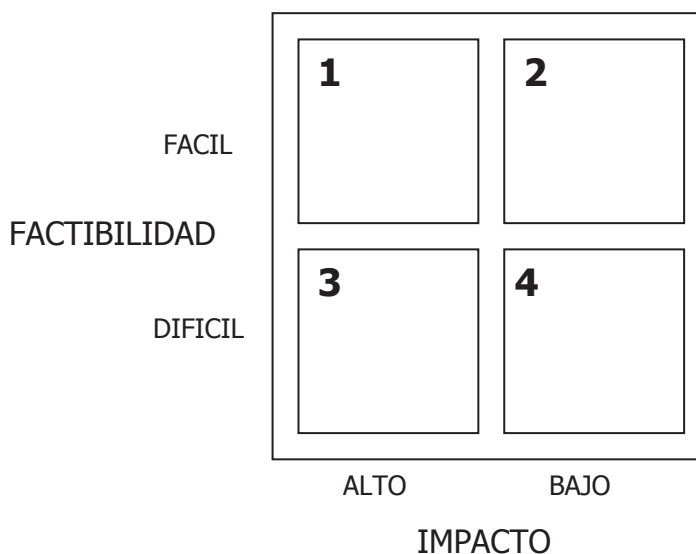
Implementar prioridades en una institución es establecer sus prioridades más importantes. Éstas son las acciones con más alta prioridad realizables. Para determinar esto es útil considerar conjuntamente el impacto y viabilidad para cada

acción. La herramienta desarrollada por Pamela Darling, que se muestra más adelante, puede facilitar esta labor pues el impacto y la factibilidad de cada acción se representan gráficamente. Darling explica que aquellas acciones de alto impacto que pueden ser implementadas sin mayores dificultades se colocan en el casillero #1, mientras que aquellas que tienen un alto impacto pero son difíciles de implementar van en el casillero #3.

Las acciones que no son difíciles de implementar, pero tienen un bajo impacto van en el casillero #2 y aquellas que son difíciles de implementar y tienen un bajo impacto van en el casillero #4.

Darling continúa su explicación diciendo que aquellas acciones que se encuentran en el casillero #1 probablemente tendrán una prioridad mayor, dado que son fácilmente realizables y tendrán un impacto significativo.

Aquellas del casillero #4 generalmente pueden ser postergadas o incluso ignoradas ya que aportan poco y requieren de mucho esfuerzo. Muchas de aquellas del casillero #2 pueden incluso ser eliminadas porque aportan poco aunque algunas pueden valer la pena ya que son fáciles de realizar. Las acciones del casillero #3 deben ser consideradas cuidadosamente, pues a pesar de su dificultad, merecen ser implementadas en consideración a su alto impacto.<sup>6</sup>



### **RECUERDE...**

El establecer prioridades es uno de los aspectos más difíciles de la planificación. La planificación requiere destrezas y comprensión de las dinámicas organizacionales de la institución. En ninguna otra instancia esto es tan evidente como cuando se establecen prioridades. Se necesita rescatar todas las habilidades interpersonales para llevar a cabo discusiones de prioridades con sus colegas. Se

necesita escuchar los asuntos concernientes a otros departamentos y ser capaz de visualizar lo que satisface de mejor forma las necesidades de la institución como conjunto, más que las necesidades de su departamento o área de trabajo en particular. A largo plazo esto también atenderá sus necesidades particulares. Al mismo tiempo usted debe ser un experimentado negociador y un buen vendedor. Así como en casi todas las negociaciones, una dosis de humor puede facilitar el proceso.

### 7.3. CRITERIOS PARA ESTABLECER PRIORIDADES

Es útil considerar tres criterios cuando se establecen prioridades para las acciones de organización:

- **El impacto:** Hasta qué punto esta acción mejorará la organización de la institución. Las acciones de alto impacto como aquellas que mejorarán enormemente la condición actual de los trabajadores, disminuirán sustancialmente el ritmo de deterioro de las instalaciones, aumentarán considerablemente la eficiencia de las actuales actividades o ahorrarán tiempo, energía o dinero de manera significativa. Para evaluar el impacto considere las siguientes interrogantes: ¿En qué medida la implementación de una acción específica mejorará el rendimiento de la institución?, ¿Cuán grande es el impacto inmediato y cuál es el impacto potencial al implementar esta acción? Mientras mayor sea el impacto de una acción, mayor será su prioridad.
- **La viabilidad:** Siempre debe considerarse la factibilidad de implementar una acción. Las diversas acciones requieren diferentes cantidades de tiempo y dinero para ser llevadas a cabo. Algunas son fáciles de implementar, mientras que otras son imposibles. Se deben considerar aspectos tales como el nivel y experiencia del personal (disponibilidad de capacidad técnica y administrativa), implicancias financieras (gastos de inversión en servicios y materiales, costos operacionales, potencial para conseguir financiamiento) y cambios de políticas y procedimientos (en el caso que se requieran y quién los puede hacer). Se debe evaluar de modo realista la factibilidad política de varias acciones. Si no es probable poder implementar una acción determinada, se le debe asignar una baja prioridad, aunque su impacto sea alto.
- **Urgencia de la Acción:** Darling explica que una acción puede ser considerada urgente si la postergación de su puesta en marcha causa nuevos problemas o desaprovecha una oportunidad. Si los otros factores son equivalentes, se le debe dar una alta prioridad a las acciones que requieren una implementación inmediata.

### 7.4.- PRIORIZACION: TOMA DE DECISION ENTRE DISTINTAS OPCIONES

Los métodos colectivos para reducir y clasificar una lista de ideas abarcan la votación y las matrices de priorización. Ambos métodos permiten a las personas expresar sus opiniones u opciones para poder llegar a tomar una decisión colectiva. La votación es una técnica relativamente desestructurada en la que los miembros de

un grupo toman una decisión, ya sea con criterios implícitos o explícitos. Las matrices sirven para que el equipo analice las opciones en relación con un conjunto de criterios explícitos.

### **Votación**

Cuándo se usa: La votación es muy útil cuando las opciones son bastante directas o cuando el tiempo es limitado. En la votación se puede usar criterios implícitos o explícitos.

Cómo se usa: Los equipos pueden estructurar la votación de distintas maneras, pero todas ellas tienen por objeto permitir que cada persona exprese sus preferencias. Independientemente del tipo de votación que se use, todos los miembros del grupo deben entender las distintas opciones por las que se vota.

Votación directa: Todas las opciones aparecen en una lista y cada persona del grupo tiene un voto. Todos los votos tienen el mismo valor. Se elige la actividad con el total más alto. Se trata del método más fácil para que un grupo comience a elegir una actividad.

Votación múltiple: Todas las opciones aparecen en una lista y cada persona del grupo puede votar por un número limitado de ítems (por ejemplo, dos a cinco). Una regla empírica para determinar el número de votos es:

- Hasta 10 opciones = 2 votos
- De 10 a 20 opciones = 3 votos
- De 20 a 30 opciones = 5 votos

Sume los valores de cada ítem y el que tenga el mayor puntaje es la primera prioridad del grupo.

Este método es útil cuando el grupo quiere elegir más de un ítem o la lista de ítems es muy larga y es necesario reducirla. La votación múltiple puede repetirse varias veces hasta que la lista sea más corta o quede una sola prioridad. Este método de votación aumenta las probabilidades de que la lista contenga por lo menos uno de los ítems por el cual votaron todos.

Votación ponderada: todas las opciones aparecen en la lista y cada una de las personas tiene la posibilidad de dar más valor a algunas opciones que otras. Una forma de hacerlo consiste en dar a cada persona una determinada suma de dinero hipotético para gastar. Pueden distribuirlo de la manera que deseen entre las alternativas, por ejemplo, si reciben 10 €, pueden gastar los 10 € en un solo ítem que crean más importante, o bien pueden distribuirlo en forma pareja entre cinco

ítems, o alguna otra combinación. Con este método la votación refleja el peso que las personas otorgan a las diversas opciones.

### **Matrices de criterios (priorización)**

Un criterio es una medida, pauta, principio u otra forma de tomar una decisión. Se convierte en la forma en que se toma una decisión colectiva. A menudo, al tomar decisiones, se usa más de un criterio al mismo tiempo. Algunas veces, el grupo analiza los criterios a usar y se pone de acuerdo en cuáles basarán sus opiniones los participantes.

Una matriz de criterios o priorización es una herramienta para evaluar opciones basándose en una determinada serie de criterios explícitos que el grupo ha decidido que es importante para tomar una decisión adecuada y aceptable.

Cuándo se usa: Las matrices funcionan mejor cuando las opciones son más complejas o cuando se debe tener en cuenta múltiples criterios para fijar prioridades o tomar una decisión.

La matriz que aparece a continuación muestra las opciones a priorizar en las filas (horizontales) y los criterios para tomar la decisión en las columnas (verticales). Después se clasifica cada opción de acuerdo con los diversos criterios.

OPCIONES	CRITERIOS				TOTAL
	C 1	C 2	C 3	C 4	
<i>Opción 1</i>					
<i>Opción 2</i>					
<i>Opción 3</i>					

Cómo usarlo: **Paso 1** – Haga una lista con las opciones a evaluar. Cerciórese de que todos los miembros del grupo entiendan bien lo que cada una de las opciones significa.

**Paso 2** – Elija los criterios para tomar la decisión. El grupo puede elegir estos criterios recurriendo a la lluvia de ideas y luego a una votación para determinar cuales son los más importantes/pertinentes. Compruebe que todos entiendan los criterios elegidos de la misma manera. Los criterios que se usan normalmente para elegir problemas incluyen: importancia, apoyo para los cambios, visibilidad del problema, riesgos que se corren si no se hace nada, factibilidad de efectuar cambios en esta área. Para elegir soluciones a menudo se aplican los siguientes criterios: costo, posible oposición, factibilidad, apoyo de la administración, apoyo de la comunidad, eficiencia, oportunidad, impacto sobre otras

actividades. Estos no son los únicos criterios posibles y el grupo tiene que elaborar una lista que sea adecuada para su situación.

Si bien no existe un número mínimo o máximo de criterios, tres o cuatro es la cantidad óptima para las matrices. Si tiene más de cuatro la matriz se torna difícil de manejar. Una manera de reducir el número de criterios consiste en decidir si hay algún criterio que todas las opciones deban cumplir. Úselo primero para eliminar opciones. A continuación, use los otros criterios para elegir entre el resto de las opciones.

Otra forma de evitar que la matriz se torne difícil es limitar el número de opciones que se consideran. Si la lista de opciones es muy larga (tiene más de 6 opciones), puede resultar más fácil acortar la lista primero eliminando algunas.

Por ejemplo, los criterios que se usan más comúnmente para eliminar la consideración de posibles problemas incluyen:

- El problema es demasiado grande o complejo para solucionarlo.
- No es factible efectuar cambios en esta área (más allá del control o la autoridad del grupo).
- Falta de interés por parte del personal para trabajar en el problema.

**Paso 3** – Dibuje la matriz e indique las opciones y los criterios.

**Paso 4** – Determine qué escala usará en la calificación de las opciones en relación con cada criterio. Las formas de calificar las opciones pueden ser simples o complejas:

Ejemplos de escala de calificación:

- Simple: los puntajes se basan en el cumplimiento de un determinado criterio por parte de la opción, por ejemplo:

*¿Se dispone de personal? Si = 1, No = 0*

- Común: Las opciones se califican en función del grado en que cumple con el criterio, por ejemplo:

*¿En qué medida se cuenta con apoyo de la administración para esta opción? Mucho = 3, Normal = 2, Poco = 1 (o una escala de 1 a 5 ó 1 a 10, de poco a mucho)*

Nota: Cerciórese de que las escalas de calificación usadas para todos los criterios sean uniformes, es decir que las calificaciones para cada criterio oscilen entre lo "mejor" = el número más alto a lo "peor" = el número más bajo. De esta



manera se puede calcular el puntaje general de una opción sumando los puntajes de cada criterio. Por ejemplo, si se calificaran las opciones en los dos criterios de factibilidad y costo, cada una en una escala de 1 (menos deseable) a 5 (más deseable), se calificarían los criterios de la siguiente manera:

- *Factibilidad: más factible = 5, menos factible = 1*
- *Costo: menor costo = 5, mayor costo = 1*
- *Calificación general: mejor opción = 10, peor opción = 2*
- **Complejo:** Se asignan distintos puntajes (valores) máximos a cada uno de los criterios y se califica cada opción en función de cada criterio, de 1 hasta el valor máximo de ese criterio, por ejemplo:

CRITERIO	PTOS. MAX.	OPCION N° 1	OPCION N° 2
Factibilidad	50 puntos	25	35
Aceptabilidad al cliente	35 puntos	30	20
Bajo costo	15 puntos	5	15
Calificación general	100 puntos	60	70

**Paso 5** – Tomando una opción por vez, analice cada criterio y decida cual es la calificación adecuada mediante alguno de los métodos antes citados. Esta calificación puede hacerse en forma individual y luego sumarse. O bien, si el método de calificación es simple, puede hacerse como análisis de grupo.

**Paso 6** – Sume el valor total de cada opción sumando la calificación de cada criterio.

**Paso 7** – Evalúe los resultados formulando las siguientes preguntas:

- *¿Alguna opción cumple con todos los criterios?*
- *¿Se puede eliminar alguna opción?*
- *Si alguna opción cumple con un criterio pero no con todos, ¿todavía vale la pena tenerla en cuenta?*

Recomendaciones: Cerciórese de que todos entiendan bien las opciones que se están considerando. Todos tendrán que entender la definición operativa de los criterios y ponerse de acuerdo al respecto.

#### 7.5.- EL METODO DE HANLON

En relación con el primer objetivo es fundamental priorizar algunos problemas con participación de la población, ya que si pretendemos resolverlos todos al mismo tiempo, no vamos a poder hacerlo, porque la solución de muchos de ellos requiere de recursos con los que no contamos.

Es fundamental entonces establecer prioridades de acuerdo a nuestra propia capacidad de resolver los problemas. Y para ello existe un método: el método de Hanlon, que utilizan fundamentalmente los sociólogos.

Aquí trataremos de dar una visión muy simplificada de dicho método para que sea algo sencillo de usar por las comunidades.

Se coloca la lista de problemas surgida de la reunión anterior en una pancarta que todos puedan leer. Se colocan 4 columnas luego del enunciado de los problemas.

A los problemas señalados se les va dando una puntuación en forma colegiada según:

- a) la gravedad o intensidad del problema.
- b) la extensión del problema a cuanta gente de la comunidad afecta.
- c) la posibilidad que la comunidad tiene de resolver el problema.

Cada problema debe ser examinado con cada uno de estos criterios y de acuerdo a las respuestas de los participantes que se les debe otorgar de 1 a 10 puntos a los dos primeros criterios. Mientras más grave o más extenso sea el problema, más cerca de los 10 puntos debe ser calificado.

El tercer criterio se maneja de una forma diferente. Se le otorga 0 puntos a aquel problema que no tiene solución y 1 punto al que sí la tiene.

Una vez puestos los respectivos puntajes se suman los dos primeros criterios y se multiplican por el tercer criterio. Como veremos esta fórmula es mucho más fácil de lo que aparece a primera vista y fue ideada para calcular lo más objetivamente posible la prioridad de los problemas.

Por ejemplo, el problema de la edad media de los profesionales sanitarios del hospital (clínicos > 50 años y enfermería < 44 años)

Como éste problema es uno de los más sentidos por los profesionales sanitarios y provoca una grave situación de insatisfacción pues presenta tres dificultades operativas en la gestión de RR.HH.: 1) relevo generacional del personal en un escenario de déficit de especialistas; 2) dificultades en las coberturas de las guardias (especialmente en servicios XX y XX); 3) porcentaje de minusvalías y adaptaciones de puestos muy elevada (XX % minusvalía), se le considera un problema muy grave y se le otorga 10 puntos.

Como afecta a todos los profesionales de la institución, se le otorga 10 puntos también siguiendo el segundo criterio.

Pero como prácticamente no se cuenta con recursos para abordarlo se le otorga un puntaje de 0.

Ahora si sumamos 10 + 10 nos da 20, es decir el máximo de puntos si consideramos la gravedad y extensión del problema. Pero si multiplicamos esos 20 puntos por 0 que es el puntaje que sacó ese problema relacionado con el tercer criterio nos da cero.

$$10 + 10 = 20 \times 0 = 0$$

En cambio, en el caso de la falta de comunicación entre niveles asistenciales, que es un problema muy importante, pero no tan grave como el de la edad media de los profesionales, se le otorgan 6 puntos de acuerdo a ese criterio y 8 puntos en relación con la extensión de los sectores afectados por esa falta de comunicación entre niveles, pero como es de solución mucho más factible y hay en el departamento suficientes recursos a los que se puede recurrir se le da 1 punto de acuerdo al criterio de resolverlo con los propios recursos.

Si sumamos 6 más 8 nos da 14 puntos, y si esta cifra la multiplica por 1 nos da 14 puntos finales.

Pongamos un último ejemplo: el problema de falta de asistencia pediátrica especializada.

Es un problema que la comunidad estima importante de resolver porque se trata de garantizar una correcta atención a los niños; se le otorga 8 puntos por el criterio de gravedad. Pero como afecta a un grupo pequeño de la población se le otorga 4 puntos de acuerdo a la extensión del problema. Y como se analiza que existen los recursos necesarios para organizar esa asistencia en el Departamento, se le otorga un punto según el criterio de los recursos.

Si sumamos 8 más 4 nos da 12 y si lo multiplicamos por 1 nos da 12.

Tenemos así los tres problemas analizados:

- Edad media = 0 puntos
- Coordinación = 14 puntos
- Atención pediátrica = 12 puntos

El problema prioritario es el de la coordinación.

Así se analizan todos los problemas. Los problemas que reciben más puntos de acuerdo a la fórmula utilizada son los priorizados, los problemas sin solución inmediata quedan descartados automáticamente de esa priorización, porque su resultado final es cero.

## 8. TIEMPO: CLAVE DE NUESTRO ÉXITO

La administración del tiempo no deja de ser la gestión de nuestra vida y, por tanto, en tanto mejor gestionamos el tiempo, mejor gestionaremos nuestra vida y, por consiguiente, mejor fruto obtendremos.

Vamos a trabajar básicamente unas técnicas que nos van a ayudar a tomar mayor control de los acontecimientos. En el mundo actual, la presión diaria, la velocidad con que vamos en nuestra vida, va a influir en que no seamos dueños de

nuestros comportamientos, por tanto, hoy, más importante que nunca va a ser necesario que gestionemos bien esta habilidad clave.

No olvidemos que la falta de control de los acontecimientos es la principal causa de estrés, de ansiedad, de infelicidad y el tiempo es un recurso irremplazable que no lo podemos comprar ni estirar, todos tenemos 24 horas cada día, por tanto, es una variable, un recurso fundamental hacia lo que es nuestra productividad.

Solamente teniendo en cuenta que podemos mejorar esta habilidad clave, probablemente podremos mejorar dos horas diarias de lo que sería nuestro tiempo, es decir, que podremos ganar un 20% de lo que es nuestra productividad, pero para ello, tenemos que partir desde lo que se viene en llamar las cuatro "D's".

La primera "D" es el **Deseo**. Hemos de tener realmente ganas de mejorar en la vida, de mejorar en la gestión de nuestro tiempo.

La segunda "D" es la **Decisión**. Decisión para ponernos en marcha, ¿Cuándo empezamos? Empezamos ya... no lo dejamos para mañana... no lo dejamos para primero de año.

La tercer "D" es la **Disciplina**. Disciplina como práctica diaria convirtiendo esta en un hábito.

La cuarta "D" la **Determinación**. Determinación para vencer esos momentos de flaqueza que nos llevan a dejarlo todo.

El tiempo es el único recurso indispensable e irremplazable para lograr sus objetivos. Una vez perdido no puede ser remplazado. Cuánto más se sienta dueño de su tiempo y de su vida mayor será su nivel de bienestar mental. La sensación de descontrol de su tiempo es una fuente de estrés y ansiedad, lo que conlleva la infelicidad. Cuánto mejor se planifique y se organice, mejor se sentirá y estará en situación de alcanzar sus mejores logros.

### 8.1.- EL TIEMPO: ¿CÓMO ADMINISTRARLO?

Adicionalmente, una de las bases para llevar a cabo un buen control del tiempo es utilizar programación, tanto mensual como diaria. Para planificar nuestro día sólo se necesitan 10 minutos al día utilizando el método de los cinco pasos:

1. Organizar nuestro trabajo con antelación a la acción
2. Evaluar la duración de los trabajos
3. Reservar algo de tiempo para imprevistos
4. Decidir sobre las prioridades, recortes y delegaciones
5. Revisar qué planes se han cumplido y cuáles no al final del periodo

***"El tiempo es el recurso más importante; quien no lo sabe administrar no sabe administrar nada."***

*Peter Drucker*

En el paradigma de la antigua filosofía de vida el factor tiempo no recibía la importancia que se le está dando hoy en día. El tiempo era destinado únicamente al trabajo, ya que no existían otras oportunidades en donde poder invertirlo.

En la actualidad la mejora del nivel de vida ha aportado un incremento de ofertas y de oportunidades para realizar diferentes actividades. Esto ha contribuido a que las personas tengan más ganas de invertir su tiempo en diferentes tipos de labores. No obstante, el problema radica en que se pretende hacer el triple de cosas que se realizaban antes, pero con el mismo TIEMPO.

El aumento del empleo flexible y de las horas adicionales para poder cumplir con los objetivos ha incrementado la sensación de falta de tiempo.

***"El tiempo se ha convertido en uno de los bienes más valiosos de los que dispone el hombre"***

La importancia que se le da al tiempo radica en sus características:

- Es un recurso escaso
- Imposible de reemplazar
- No se puede comprar
- No se detiene
- No se puede almacenar
- Todos disponemos de la misma cantidad diaria: 24 horas

Estas ganas de intentar abarcar y realizar todo nos producen una sensación de falta de tiempo, lo que nos causa tensión, estrés, ansiedad, y angustia tanto en nuestra vida profesional como personal.

## 8.2.- LA GESTIÓN DEL TIEMPO

El mundo actual asiste a una auténtica revolución del tiempo, ve cómo todo parece ir cada vez más rápido. Existe la percepción generalizada de que nuestro tiempo profesional está sobrecargado, de manera que difícilmente podemos cumplir con todas nuestras obligaciones de forma satisfactoria. Esta situación redundará en un desbordamiento de nuestras funciones profesionales, las cuales acaban devorando nuestro tiempo personal. Cuando esto ocurre aparecen disfunciones en nuestro equilibrio personal, tales como la ansiedad y el estrés, nuestra capacidad de disfrutar

de la vida se resiente, y en consecuencia, nuestra motivación y predisposición a pensar en positivo se ven disminuidas.

La revolución del tiempo ha cobrado especial virulencia a lo largo del presente siglo, teniendo como base los avances en la tecnología que han acompañado al hombre desde la revolución industrial. Antes el progreso requería de generaciones de lento avance, mientras que ahora el acceso a la información, facilitado por los avances de la informática y las telecomunicaciones, hace que el progreso discurra a la velocidad de la luz.

Si la imprenta supuso un punto de inflexión en la historia del hombre, al permitir el acceso al saber más allá de los monasterios, las telecomunicaciones, la informática, y los modernos medios de transporte, han provocado una segunda revolución a cuyo desarrollo estamos asistiendo en nuestros días. El resultado inmediato ha sido que el tiempo se ha comprimido para nosotros.

La vorágine de cambio que nos rodea hace que funcionemos a "salto de mata" dejando que el entorno y sus cada vez más veloces exigencias nos controlen. Parecemos estar a merced de nuestra propia escasez de tiempo. Por ello el tiempo se ha convertido en el recurso por excelencia, y uno de los más escasos.

Por lo tanto si el tiempo es un recurso no expansible y –por lo dicho hasta ahora- escaso, ¿qué solución nos queda para mantener el control sobre nuestras vidas?. La única solución parece clara: gestionar mejor el tiempo. Se trata de optimizar la utilización de este recursos escaso, de manera que pasemos a controlarlo y dejemos de ser controlados por su propia escasez. El objetivo de este cuaderno no es otro que dar una serie de recomendaciones para ver al tiempo como un aliado en lugar de cómo un enemigo. Para ello es necesario que hagamos el esfuerzo de conocerlo mejor.

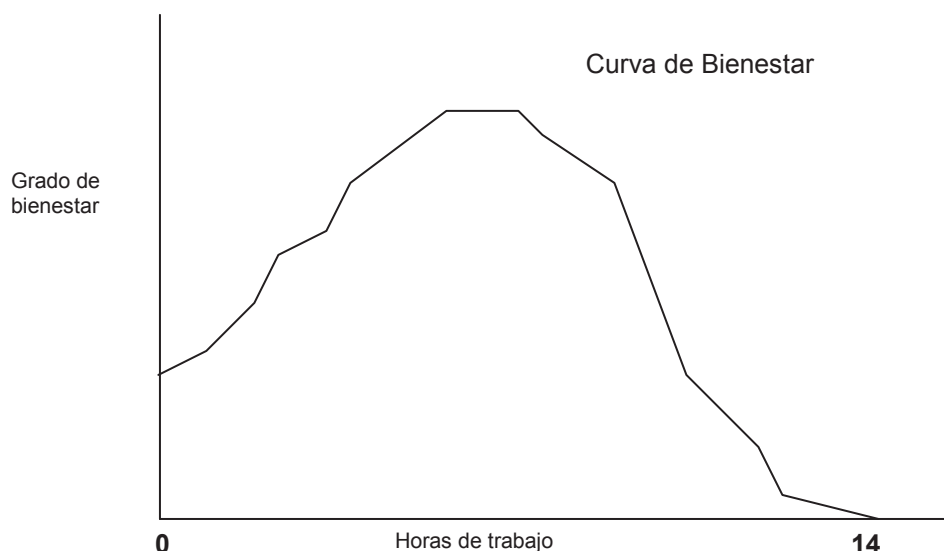
### ***El tiempo como recurso***

Es habitual escuchar como profesionales de diferentes sectores y pertenecientes a empresas de muy diferentes tamaños, se quejan de su falta de tiempo. Frases como "No tengo tiempo para nada". "Tendré que llevarme trabajo a casa el fin de semana". "No podré terminarlo a tiempo", etc..., Son escuchadas frecuentemente. Todo ello a pesar de las muchas horas que pasamos en el hospital o centro de salud y el tiempo que trabajamos en casa. El problema reside en hablar del tiempo en términos cuantitativos. No importa tanto la cantidad de tiempo, como la calidad con que lo utilizemos.

En realidad, el número de horas dedicadas a una tarea no es directamente proporcional a la calidad de la misma. En muchos casos el exceso de esfuerzo provoca errores y pérdidas de concentración y, como consecuencia, peores resultados. Por lo que merece la pena que nos detengamos a estudiar la relación que existe entre tiempo y rendimiento.

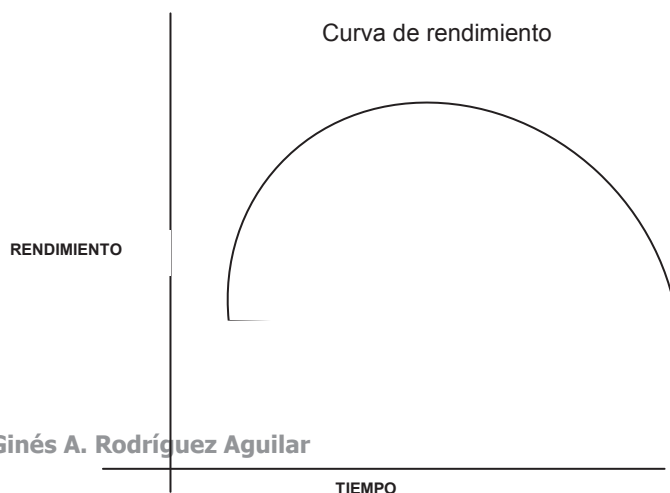
**Tiempo y rendimiento**

Parece evidente que la fatiga y el estado psico-físico de la persona están relacionados con su rendimiento profesional. **Sheldon** llegó a definir una curva que él denominó de "bienestar", en la que se relaciona la situación física y psíquica de la persona con el número de horas trabajadas.



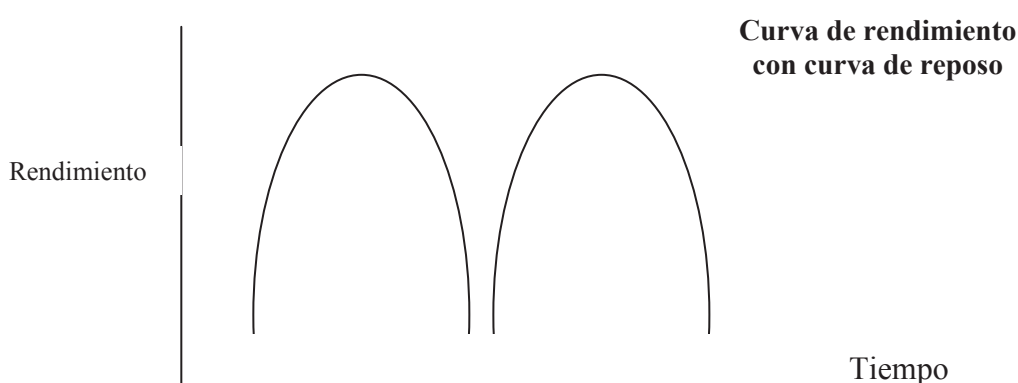
La curva de **Sheldon** permite obtener una serie de conclusiones importantes sobre el efecto del tiempo en el rendimiento laboral obtendríamos una curva en forma de teja invertida como la del siguiente gráfico.

El rendimiento es bajo al inicio de la jornada, puesto que la persona está tomando contacto con sus funciones, en otras palabras, está "calentando motores". A medida que el día avanza el rendimiento va aumentando hasta alcanzar un punto máximo a partir del cual comienza a descender por fatiga.



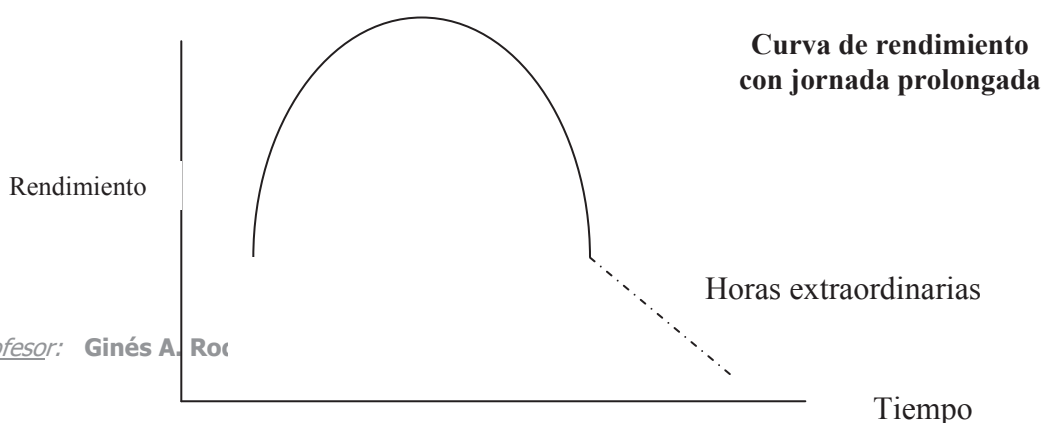
Después del descanso el rendimiento retoma la línea ascendente repitiendo otra curva similar a la anterior. Esta recuperación por el descanso es reconocida por las empresas en casi todas las partes del mundo, y se aplica en la forma de descansos, horas de café, etc.

Normalmente la acumulación de trabajo provoca la prolongación de la jornada laboral, y en otras palabras, el uso cuantitativo del tiempo.



La consideración extensiva de la jornada laboral como algo que se puede prolongar sin límite aparente conlleva una serie de inconvenientes. Por una parte se crea la sensación de tener muchas horas por delante, lo que reduce la eficacia y dedicación en cada una de las tareas realizadas, abriendo la puerta a las pérdidas de tiempo. Falta la tensión necesaria para poner toda la carne en el asador en cada tarea realizada. En definitiva, es de aplicación el refrán español "Quién mucho abarca poco aprieta".

Incluso si se trabaja con la adecuada tensión, la fatiga hace que la capacidad de concentración se resienta y que aumenten los errores. El resultado es que los problemas se resuelven peor, se dejan a medias o es necesario volver a revisarlos más adelante con la consiguiente pérdida de tiempo. Si la jornada es excesivamente prolongada el rendimiento sigue una línea descendente tal y como se refleja en el gráfico.





**8.2.3.- Los efectos de una mala gestión del tiempo**

Si nos vemos continuamente abocados a esta situación, teniendo jornadas de 10 horas y fines de semana de trabajo intensivo, se apoderará de nosotros la sensación de no ser dueños de nuestra propia vida. Entonces aparece la insatisfacción con el trabajo realizado. La frustración por los temas no resueltos se convierte en algo habitual, provocando la ansiedad y el estrés. Estudios sobre las causas del estrés demuestran que la inadecuada gestión del tiempo de trabajo es una de las principales razones de esta disfunción.

No obstante no hay que pensar que sólo nos cabe resignarnos a tan desventurada situación. Podemos observar atónitos como hay personas que, con las mismas 24 horas que nosotros, y con más o menos los mismos recursos, logran sacar adelante todos sus asuntos sin dedicar todo el tiempo a su trabajo ¡Incluso tienen tiempo para estar con sus familias y disfrutar los fines de semana! ¿Cómo lo hacen?, ¿Dónde está el secreto de su éxito?.

Si el tiempo es un recursos, hay que gestionarlo de manera que nuestras jornadas nos acerquen a donde queremos llegar, y a quienes queremos ser. Consiste en dar a nuestras acciones una coherencia que nos permita acercarnos a la meta elegida, utilizando para ello dos herramientas conceptuales básicas:

- La clarificación de nuestros objetivos, para saber mejor lo que queremos conseguir.
- La identificación de nuestros principales puntos de pérdida de tiempo, para poder combatirlos.

***Causas de pérdidas de tiempo***

A la pregunta de ¿Por qué no tenemos tiempo? Solemos contestar arguyendo que existen múltiples causas que nos hacen perder gran cantidad de horas en nuestra jornada laboral. Los directivos suelen coincidir a la hora de enumerar estas causas de pérdida de tiempo. Entre las más mencionadas se encuentran las siguientes:

- Retrasos y poco rendimiento en las comunicaciones.
- Falta de preparación de los asistentes a las reuniones.
- Interrupciones inesperadas.

- Llamadas telefónicas.
- Errores cometidos por personas bajo nuestra supervisión.
- Burocracia.
- Incompetencia de otros, que nos obliga a asumir asuntos que no nos corresponden.

¿Cuál es el denominador común a todas estas razones?, que siempre parecen estar causadas por los demás. Si esto es así ¿qué sentido tiene preocuparnos por gestionar mejor nuestro tiempo?, ¿No deberíamos empezar por gestionar mejor el de los demás?. Lo cierto es que existe otra serie de causas de pérdida de tiempo que a primera vista nos cuesta más reconocer, pero que en definitiva contribuyen a que nuestra cartera de asuntos pendientes crezca sin cesar. Estas causas internas de limitación son:

- Falta de puntualidad y control del horario.
- Falta de organización del propio trabajo.
- Retrasos debidos a nuestra inseguridad.
- Toma de decisiones precipitada.
- Falta de prioridad en la resolución de asuntos.
- Optimismo en la apreciación de la capacidad propia.
- Falta de delegación en los colaboradores.

El análisis del tiempo empleado por los directivos ofrece datos escalofriantes que respaldan lo dicho hasta ahora. Por término medio, un directivo recibe interrupciones cada 8 minutos, lo que a la larga representa casi un 30 % del tiempo que pasa en su despacho. Al mismo tiempo se observa una excesiva fragmentación de las tareas, con una media de 30 diferentes al día en las grandes empresas y hasta 70 en las PYMES. Un 80 % de las reuniones se alargan por encima de lo previsto. Por último, los tiempos de desplazamiento se alargan cada año entre un 10 % y un 15 %, con el consiguiente efecto sobre el tiempo disponible para tareas productivas.

Por "optimismo en la apreciación de la capacidad propia" se entiende el sobrevalorar el ámbito de nuestras responsabilidades, hasta el punto de llegar a asumir cosas que no nos corresponden. El comentar este punto con más detalle es importante porque es la raíz de los problemas de gestión de tiempo de muchos directivos. **William Oncken**, consultor americano dedicado al estudio del tiempo de los directivos, desarrolló una divertida teoría en relación a este problema, que denominó "teoría de los monos". Según **Oncken** los problemas son como monos que si no se tiene cuidado acaban encaramándose a la espalda del directivo. Esto sucede cuando, por ejemplo, un colaborador entra en el despacho del jefe para pedirle si, por favor, puede ayudarle con un problema que tienen en su trabajo. A medida que el colaborador va explicando el problema, "el mono" va pasando de la espalda del colaborador a la del jefe. Si éste finalmente se compromete a pensárselo y darle una

respuesta más adelante, el mono habrá pasado enteramente a la espalda del directivo.

### ***Diagnóstico y control del tiempo***

Los estudios de campo demuestran que, el directivo medio, se siente insatisfecho con el uso dado al 45 % de su tiempo. Esto es un indicativo claro de que, más que carecer de tiempo, lo que realmente ocurre es que no lo controlamos.

Existen tres niveles de conciencia sobre nuestra actividad: lo que creemos que deberíamos hacer, lo que creemos que hacemos, y lo que realmente hacemos. Existen barreras psicológicas y de percepción que hacen que estas tres dimensiones no coincidan entre sí. En buena lógica la solución consiste en conseguir que lo que deberíamos hacer coincida con lo que hacemos realmente. Para ello es necesario hacer un seguimiento de nuestras actividades, tomando nota detallada de las mismas.

En este capítulo vamos a presentar una serie de herramientas que nos permitan conocer el uso que estamos dando a aquello que deseamos controlar, nuestro propio tiempo. Para ello seguiremos tres pasos consecutivos:

1. Realizar un diario de actividades.
2. Identificar y establecer prioridades entre dichas actividades.
3. Adecuar el tiempo a los objetivos.

#### ***Realizar un diario de actividades***

El primer paso consiste en hacer un seguimiento pormenorizado de las actividades que venimos realizando en nuestro día a día.

Este modelo permite ir anotando de forma desagregada los distintos empleos que damos a nuestro tiempo a lo largo del día. Desagregando las actividades por categorías añadimos un componente cualitativo que facilitará nuestro diagnóstico.

Se trata de realizar este seguimiento todos los días durante un periodo que sea representativo de nuestra norma de trabajo. En unos casos puede que una semana sea suficiente, pero en la mayor parte de los casos es conveniente extenderlo durante, al menos, un mes. Una semana puede no ser representativa debido a la diversidad de funciones que se desarrollan a lo largo del año.

Una vez que hemos diseñado el formato de diario de actividades que más nos complace, hay que proceder a cumplimentarlo debidamente. Existen una serie de aspectos a tener en cuenta.

1. Empiece sus anotaciones desde el mismo momento que empiece su jornada. Recuerde que se trata de notar todas las actividades que se desarrollan en el día, por lo que puede haber ocasiones en las que

realice alguna actividad previa a llegar a su despacho. Anote todo lo que haga desde que sale de su casa.

2. Anote los acontecimientos según se vayan produciendo. No los acumule para un momento determinado del día, puesto que inevitablemente se perderían puntos importantes en el camino.
3. Sea preciso en la descripción de cada actividad. No emplee términos genéricos que puedan dar pie a ambigüedades. Por ejemplo, en lugar de anotar "reunión con PC", registre "Reunión de progreso del proyecto X con PC".
4. Utilice abreviaturas que usted pueda entender y con las que se sienta cómodo. Se trata de un documento de uso estrictamente personal, por lo que puede adecuarlo a sus preferencias.
5. En las columnas de actividades, liste todas las que usted desarrolle, independientemente de que estén o no en el documento modelo.
6. Rellene la casilla de comentarios, lo que requerirá una labor de autocrítica y evaluación de la jornada en su conjunto. Por ello es conveniente rellenar esta columna al final de la jornada, cuando podremos tener una visión global de cómo ha discurrido el día.
7. Calcule los totales al final de la jornada. Esto le permitirá ver cómo ha distribuido su tiempo no sólo por actividades concretas sino también por categorías.

Además del diario de actividades, a rellenar cada día, es conveniente resumir los datos agregados en un sumario de actividades. En el sumario podrá registrar en un solo documento las actividades realizadas en varios días así como las horas de trabajo realizadas fuera de la propia jornada laboral. El sumario igualmente le permitirá registrar el porcentaje de tiempo dedicado a cada categoría.

### Identificar y establecer prioridades

La utilización eficaz del tiempo se basa en la orientación de las tareas a la consecución de nuestros objetivos. Por lo tanto establecer prioridades se convierte en piedra angular de la gestión del tiempo.

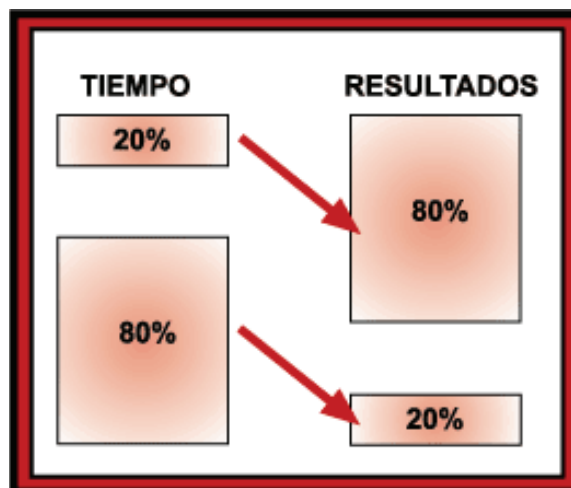
La prioridad de una actividad concreta viene determinada por la medida en la que ésta se relaciona con los objetivos. Es decir, será tanto más prioritaria cuanto mayor efecto tenga sobre el resultado por el que se nos mide.

Existe una ley económica según la cual el 20 % de una cosa contribuye al 80 % de su valor. Este principio general, conocido como Ley de Pareto, es aplicable a cualquier asunto o actividad. Es sobradamente conocido el hecho de que en la mayor parte de las empresas el 20 % de los productos contribuyen al 80 % de la

facturación. A nivel macroeconómico se puede comprobar también cómo el 20 % de las industrias y sectores contribuyen a la mayor parte del PNB.

Wilfredo Pareto (economista italiano) concluyó después de un estudio realizado en el siglo XIX, que los elementos críticos de un grupo siempre son la minoría.

La regla en cuestión sugiere que el 20% de los resultados que obtenemos es el fruto del 80% de nuestro trabajo y viceversa el 80% de nuestros resultados provienen del 20% de nuestro trabajo.



La clave está en identificar cuál es este 20% de nuestro trabajo y centrarnos en él, sacándole el máximo rendimiento.

Las cosas urgentes actúan sobre nosotros ya que urgente implica la necesidad de que una cosa, un asunto requiere de nuestra atención inmediatamente ¡ahora!. El problema es que a veces esas cosas que consideramos urgentes no las delegamos porque creemos que forman parte del 20% del trabajo que nos va a producir el 80% del resultado.

Administrar el tiempo de forma satisfactoria y correcta o saber escaparse oportunamente de la trampa de la actividad sin sentido son destrezas muy valiosas

La aplicación práctica de esta regla es lo que se conoce como criterio ABC. Consiste en dividir nuestras actividades en tres categorías en función de su importancia.

Esta técnica nos muestra que el tiempo dedicado a llevar a cabo una actividad no se corresponde generalmente con su valor y su grado de importancia.

VALOR DE LA TAREA		
65%	20%	15%
Tareas A	Tareas B	Tareas C
Muy importantes	Importantes	Cosas rutinarias
15%	20%	65%
TIEMPO INVERTIDO PARA SU REALIZACIÓN		

Este cuadro que puede ser habitual en muchas personas, nos indica que se acostumbra a dedicar muy poco tiempo a actividades cuyo valor es muy importante,

y que teóricamente necesitaría de una mayor atención. Normalmente, debido a diferentes circunstancias, en las tareas que requieren un 65% de nuestra atención, por su importancia en la consecución de objetivos, invertimos tan sólo un 15% de nuestro tiempo y viceversa.

Una exitosa distribución del tiempo radica en establecer unas prioridades claras y bien definidas

- **Categoría A:** Son aquellas que requieren de una gran atención, y deben ser realizadas en la mayor brevedad posible. Incluye a las más importantes, las que tienen un mayor efecto sobre los objetivos. Aquí se incluirán una serie de actividades reducida en número, pero de gran peso cualitativo.
- **Categoría B:** Son aquellas que aunque también requieren de una especial atención, pueden delegarse a alguien de nuestro equipo. Incluirá actividades de una importancia intermedia sobre el objetivo. Aquí incluiremos aspectos que son necesarios para la obtención de los resultados pero que tienen una incidencia relativa sobre los mismos.
- **Categoría C:** Incluirá las tareas con menor incidencia en los resultados, pero cuyo número suele ser normalmente el más elevado. Son las que podrán ser delegadas o postergadas en el tiempo sin que eso suponga una amenaza para nuestra eficacia.

Por lo tanto, podemos añadir más valor al diario de actividades incluyendo una columna adicional que recoja la prioridad (A, B o C) e cada actividad que desarrollemos.

### *Adecuar el tiempo a los objetivos*

Hasta ahora hemos cubierto dos importantes pasos en nuestro camino hacia una gestión del tiempo eficaz: hemos hecho un inventario de nuestra situación de partida, y hemos visto la importancia de establecer prioridades entre nuestras actividades cotidianas.

No obstante hemos mencionado repetidas veces que la clave está en adecuar nuestras actividades a los objetivos. Por lo tanto el tercer paso imprescindible es añadir al diario de actividades los objetivos a conseguir cada día. Sólo teniendo claro qué objetivos queremos alcanzar a lo largo de la jornada podremos diagnosticar si nuestro empleo del tiempo es eficiente o no. Igualmente es necesario saber qué objetivos perseguimos para poder establecer prioridades.

Por lo tanto, el proceso de cumplimentación del diario de actividades será el siguiente:

- Al principio de cada jornada identifique claramente los objetivos a conseguir.
- Vaya rellenando las actividades según las vaya realizando, con indicación del tiempo exacto que le ha supuesto cada una. Registre la hora y minuto de comienzo y final de la tarea.
- Añada la prioridad de cada una de las actividades en función de su contribución a la consecución de los objetivos.
- Al final de la jornada cumplimente las casillas de avance de objetivo y anote los comentarios pertinentes. Evalúe cuánto ha contribuido cada acción a la consecución de los objetivos. Vea si está realizando cosas que no aportan nada a los resultados, y piense cómo podría delegarlas o si sería posible eliminarlas. Estudie en qué momentos ha desperdiciado su tiempo. Vea si está haciendo cosas que nada tienen que ver con sus objetivos personales y que corresponden a otros miembros del equipo.

La única solución parece clara: gestionar mejor el tiempo. Se trata de optimizar la utilización de este recurso escaso, de manera que pasemos a controlarlo y dejemos de ser controlados por su propia escasez.

El aprovechamiento adecuado del tiempo es una de las tareas que cualquier profesional debe dominar eficazmente, probablemente tenga razón el padre de los gurús de final de siglo, Peter Drucker, cuando afirma que "quien no sabe administrar su tiempo no puede administrar ninguna otra cosa".

Para llevar a cabo una gestión del tiempo correcta es necesario realizar una buena planificación y anticipación (siguiendo un plan de acción) que nos ofrezca un mayor control del tiempo y de lo que realizamos con ese tiempo.



Este mayor control de lo que hacemos nos produce una sensación de alivio, ya que somos conscientes de que resolvemos y realizamos satisfactoriamente tareas

difíciles. De la misma forma baja el nivel de estrés y de angustia, ya que no tenemos remordimientos de conciencia de que no estamos haciendo lo que debemos.

Para administrar nuestro tiempo es necesario establecer unos objetivos e identificar qué tipo de actividades vamos a llevar a cabo para conseguirlos. Hemos de establecer un equilibrio entre lo profesional y lo personal, fijando prioridades.

### ***"Hemos de hacer primero lo primero"***

***S. Covey***

El mayor tiempo malgastado es debido a la falta del establecimiento de objetivos, de prioridades y de planificación.

No nos debemos dejar dominar por el tiempo y nuestro trabajo, debemos ser nosotros quienes tengamos el control de estos elementos para mejorar nuestra calidad de vida.

La forma de mejorar nuestro uso del tiempo es invirtiendo en cada actividad el tiempo necesario para cada una de ellas.

Hemos de aprender a organizarnos el tiempo y de esta forma conseguiremos organizarnos la vida.

Es necesario dedicar para nosotros mismos un espacio de tranquilidad. Nos hemos de tomar tiempo para trabajar, pero también para pensar, jugar, leer, soñar, amar... eso es: **Tiempo de desconexión personal.**

### ***"El tiempo es lo que hagas con él"***

#### **8.3.- LOS LADRONES DE TIEMPO**

¿Se ha parado alguna vez a pensar qué es lo que le hace perder el tiempo? ¿Por qué muchas veces no le da tiempo a hacer todo lo que había planeado?.. Hemos tenido ocasión de plantearnos éstas y otras muchas preguntas y darnos cuenta de que, si nos lo proponemos, podemos utilizar nuestro tiempo con mayor eficacia y productividad.

Con lo que hemos visto hasta ahora podemos hacernos una idea de cuales podrían ser esos "ladrones" que a diario nos roban el tiempo, todas aquellas cuestiones que se presentan más veces de las que quisiéramos y con las que no contábamos, pero que no debemos dejar de lado.

En realidad no estamos descubriendo nada nuevo, ya que todos sabemos que demasiadas interrupciones durante la jornada, demasiadas llamadas de teléfono, reuniones mal planificadas. Escasa delegación... son aspectos que a todos nos



desbordan cada día, pero... ¿hacemos algo por evitarlo? No nos conformemos con un vago o suave intento de solución. Si realmente queremos deshacernos de ellos, actuemos convencidos de que lo podemos lograr. ¡Será nuestra prioridad nº 1!

Debido, pues, a la enorme importancia que han logrado adquirir los ladrones de nuestro tiempo, con cada uno de nosotros como fieles cómplices, aunque muchas veces no lo queramos reconocer así, vamos a profundizar en algunos de ellos.

*Las formas más usuales de pérdida de tiempo:*

- Dar vueltas de un lado a otro.
- Buscar cosas extraviadas.
- Interrupciones de trabajo por divagar.
- No escuchar o entender lo que los otros nos dicen.
- Falta de planificación y calendario.
- Pausas excesivas de descanso o para tomar café.
- Consumo de tiempo en asuntos no prioritarios.
- Demasiado tiempo al teléfono.
- Aplazamiento de tareas desagradables.
- Permitir interrupciones constantes.
- Disposición ineficiente del lugar de trabajo.
- Dejar tareas sin terminar y empezar otras.
- Hacer el trabajo de otros.
- Necesidad de acudir a resolver imprevistos.
- Demasiado tiempo para los asuntos personales.

Actitud deficiente hacia el trabajo:

- Carencia de procedimientos al realizar las tareas.
- Carencia de un plan diario de trabajo.
- Carencia de sistemas de seguimiento de la tarea.
- Falta de concentración.

Así pues, entendemos por ladrones de tiempo toda acción, actividades o persona que nos lleva mucho más tiempo del que hubiéramos deseado en vista del resultado obtenido. Por lo tanto la dimensión de un ladrón de tiempo viene determinada no sólo en términos cuantitativos, sino sobre todo cualitativos. En el análisis que proponíamos en el capítulo anterior probablemente hayamos descubierto un sinnúmero de situaciones que no han contribuido en nada a la consecución de nuestros objetivos. Ellos serán, en definitiva, nuestros ladrones del tiempo.

Podemos agrupar las principales interrupciones en las categorías siguientes:

- Visitas inoportunas.
- Teléfono.
- Reuniones previstas o imprevistas.
- Lo importante frente a lo urgente.

Las interrupciones tienen un doble perjuicio. Por una parte suponen una pérdida de tiempo. En sí mismas (ya hemos comentado que llegan a absorber hasta un 30 % de nuestro tiempo). Por otra, rompen nuestra concentración, reduciendo nuestra capacidad de producir en los minutos siguientes. Por supuesto atender cierto tipo de interrupciones forma parte de nuestro trabajo, por lo que no podemos decidir eliminarlas todas de raíz. En este sentido deberemos siempre interrumpir nuestro trabajo para atender la llamada de un cliente, o la visita de nuestro jefe, así como resolver un problema imprevisto que amenaza con afectar a los resultados del trabajo de nuestro equipo. Lo que sí podemos hacer es reducirlas en lo posible y minimizar su duración y sus efectos sobre nuestro trabajo.

En este sentido no debemos olvidar que también hay causas personales de pérdida de tiempo que tienen que ver con nuestros propios hábitos de trabajo. Entre estas razones podemos citar la propensión hacia las relaciones públicas y los contactos sociales en la oficina, la costumbre de no hacer anotaciones, la falta de métodos de organización y trabajo, la precipitación, el dejar las cosas para más adelante, la dificultad para delegar, y el no saber decir "no". Cada uno tienen sus ladrones de tiempo personales, relacionados con su forma de ser y de trabajar.

### ***Ladrones mayores y menores***

Los ladrones mayores son los más graves, y los que tienen que ver con la incorrecta asignación de nuestro tiempo entre las diferentes áreas de nuestra función. Vienen causados por una errónea concepción del propio trabajo, lo que nos lleva en ocasiones a asignar incorrectamente nuestro esfuerzo entre la gestión de tareas cotidianas, la supervisión de equipos de trabajo, la planificación, la revisión de estrategias, la delegación, etc. El error viene en la mayoría de los casos de considerar el reparto del tiempo por grandes bloques de actividad, lo que tiende a producir rigideces y falta de flexibilidad. Para evitar esto y ser más eficaces deberemos, comenzar por aclarar la visión ideal de nuestro puesto, para a partir de ahí reorganizar nuestro tiempo de manera óptima.

En este sentido se pronuncia *Kenneth Blanchard* en su libro "El ejecutivo al minuto", cuando menciona como herramienta para la dirección eficaz la "Previsión de objetivos de un minuto". Consiste en definir de manera concreta los objetivos de nuestro puesto, y en escribir cada uno de forma resumida en una hoja de papel sin emplear más de doscientas palabras. Revisar periódicamente los objetivos mencionados no nos llevará más de un minuto, y nos permitirá tener una visión ajustada de lo que tenemos que hacer.

Los ladrones menores no requieren una reflexión profunda, sino que precisan más bien de una vigilancia cotidiana constante. Para dominarlos basta con aplicar normas de trabajo modernas: saber escuchar, saber delegar, mantener un orden en nuestros dossiers y documentos, saber conducir una entrevista, ser buenos negociadores, aprender a leer rápidamente (sin necesidad de leer la totalidad del texto), saber sintetizar, etc. En definitiva, ser un buen directivo desde el punto de vista técnico y organizativo nos ayuda a controlar mejor el tiempo y a luchar contra los incómodos ladrones menores que amenazan con llenar nuestro trabajo de interrupciones y puntos muertos.

Durante el resto del presente capítulo estudiaremos los cuatro tipos de interrupciones más comunes, ofreciendo algunos consejos útiles para que su influencia en nuestro tiempo sea la menor posible.

### ***Las visitas inoportunas***

Suelen ser una fuente común de incómodas interrupciones. Uno de los problemas que se plantean con los intrusos que se cuelan por cualquier rendija es la incorrecta interpretación de la política de puertas abiertas. Esta política, crecientemente aplicada por muchas empresas, no quiere decir que el jefe deba estar literalmente a disposición de cualquiera en cualquier momento. Significa simplemente que el directivo debe ser fácilmente accesible en un plazo razonable, pero no siempre que el colaborador lo estime oportuno.

Si su empresa practica una política de puertas abiertas, lo que por otra parte es muy recomendable, usted puede dictar una serie de normas que regulen el flujo de visitantes hacia su despacho. Cierre la puerta de vez en cuando, o establezca una hora tranquila, en la que todos sepan que no desea ser interrumpido. En cualquier caso busque siempre un equilibrio y no se convierta en un ermitaño parapetado tras un mundo de barreras.

Dicho esto, existen distintos trucos para desalentar al visitante inoportuno que usted puede poner fácilmente en práctica. Una solución es disponer el mobiliario de su despacho de manera que el escritorio no quede de frente a la entrada. De esta manera evitará el contacto visual con quienes pasen por su puerta, y que en otro caso podrían sentirse atraídos por una mirada en su opinión incitadora.

Otra solución es encontrarse con la gente fuera de su despacho, en el pasillo, la máquina de café, etc. De esta manera les dedicará menos tiempo y tendrá a su disposición un sinfín de excusas para interrumpir la charla y volver a su trabajo. De esta manera podrá beneficiarse de las ventajas del contacto sin perder el control sobre su tiempo.

Igualmente es buena idea que sea usted quién se dirija al despacho de la otra personal, por ejemplo un colaborador que le ha comunicado su interés en hablar con usted. De esta manera lo tendrá más fácil para interrumpir cortésmente la entrevista con un "No te robo más tiempo...".

Saber decir "no" es una de las armas más útiles del gestor de tiempo eficaz. Si alguien asoma la cabeza por la puerta de su despacho, o le para en un pasillo para pedirle si tiene cinco minutos, diga simplemente que no. Dígalo de una forma cortés y amable, pero firme. Explíquele que en ese momento está muy ocupado y no podrá atenderle, pero que más adelante en cuanto tenga un momento se pondrá en contacto con él para tratar el asunto.

Siempre puede ocurrir que a pesar de todos nuestros esfuerzos el pertinaz intruso entre en el despacho. En ese caso no tiene por qué cundir el pánico, no todo está perdido, Modifique su estrategia y trate de que la interrupción dure lo menos

posible. También puede agilizar la visita mirando a su reloj o dirigiendo de vez en cuando su mirada hacia la puerta.

Una manera de reducir el tiempo de las interrupciones es fijar una duración para las mismas. Dígale a su interlocutor que solo dispone de tantos minutos, y que lo siente pero está muy ocupado. Centre la conversación solamente en los temas importantes y evite las divagaciones y desviaciones del tema principal. En el caso de que no haya forma de sacudirse a un visitante especialmente correoso, tenga acordada una señal de salvación con su secretaria o simplemente, córtele cortésmente.

Podemos incluir una serie de consejos particulares según la interrupción sea interna o externa.

#### *a) Visitas internas*

En el caso de que la interrupción esté motivada por un colaborador o compañero de trabajo.

Establezca un horario de despacho que todos los colaboradores conozcan, y hágalo respetar salvo en caso de emergencia. No sea tacaño con este horario, dedíquele el tiempo necesario. Puede dividirlo en dos partes, una por la mañana y otra por la tarde.

Exija que se le anuncien anticipadamente los temas a tratar. De forma que se pueda escoger una hora que no le venga mal y usted pueda prepararse adecuadamente y contar con la documentación necesaria.

Ponga un filtro a la entrada de su despacho. Haga de su secretaria un buen cancerbero que, con una frase amable, haga desistir a los posibles intrusos. La secretaria les dirá que se encuentra ocupado en esos momentos y que no puede ser interrumpido. Al mismo tiempo se ofrecerá a transmitirle el mensaje. Esto le dará a usted la oportunidad de coger la sartén por el mango y decidir si recibe a la persona o no. Igualmente le abre la ya mencionada oportunidad de dirigirse personalmente al despacho del colaborador, lo que incrementa su capacidad de control sobre la duración del encuentro.

Fije una hora tranquila y hágala respetar por todos los miembros de su equipo. Igualmente, anime a sus colaboradores a hacer lo mismo.

#### *b) Visitas externas*

En este caso nos referimos a personas ajenas a nuestra organización, tales como clientes, proveedores, etc.

Establezca un horario fijo para recibirlas, que la secretaria conozca y haga respetar.

Fije un procedimiento de concertación de citas, de forma que siempre sepa el motivo de la visita y la identidad concreta de la persona que va a recibir. Su secretaria será la encargada de cumplir esta función, e igualmente de recoger la documentación que sea necesaria en la entrevista.

Desvíe siempre que pueda a los visitantes que no hubieran concertado una cita previa. Manténgase firme en esto siempre que pueda, de manera que sea un colaborador o su secretaria quien atienda al visitante inesperado durante unos minutos.

Antes de recibir a un visitante, indique a su secretaria el tiempo que desea dedicarle, de manera que interrumpa la reunión en el momento adecuado. Esto puede hacerse mediante una llamada de teléfono, que usted aprovechará para excusar el final de la reunión.

Desde el primer momento deje claro a su visitante cuánto tiempo tiene para atenderle, verificando que sea suficiente. De esta manera evitará largas introducciones y le será más fácil poner fin a la conversación sin romper el tono amigable y distendido de la misma.

En cualquier caso evite reiteraciones y repeticiones innecesarias sobre el tema a tratar. Sea concreto y transmita a su interlocutor una sensación de aprecio por el tiempo. Esté atento al hilo conductor de la conversación y evite desviaciones respecto del mismo.

Resumiendo: Las visitas no controladas: ¿Por qué nos hacen perder el tiempo?

- Mala filtración de visitas.
- Actitud de querer decidir a todos los niveles.
- Política de "puertas abiertas" mal entendidas
- Hábito de consultar siempre a los colaboradores
- Provocar constantemente que los colaboradores expongan los problemas
- Tendencia excesiva a las relaciones humanas
- Falta de planificación de las visitas al exterior

### ***El teléfono***

Todos los directivos tienen el teléfono su talón de Aquiles como elemento distorsionador. Las interrupciones telefónicas son frecuentes y enormemente incordiantes.

Lo cierto es que no podemos culpar al medio en sí, ni únicamente a los que nos llaman. Unas veces llamadas que hacemos nosotros se extienden indebidamente, canibalizando tiempo productivo que tendremos que recuperar más tarde.

En la mayor parte de los casos el problema está en no controlar el hilo conductor de la conversación. Cuando esto ocurre la llamada se pierde por carreteras

secundarias que no llevan a ninguna parte, haciendo visitas turísticas a poblaciones que nada tienen que ver con el motivo original de la llamada. Así podemos empezar a discutir temas personales que nada aportan al objetivo, cotillear sobre banalidades, o repetir y reiterar los temas más veces de las necesarias. El resultado es que una llamada que podría haber durado 3 minutos se extiende por encima de los 20. A veces nuestro propio sentido de la educación nos impide cortar la "charla", por miedo a deteriorar la relación con la otra persona, o simplemente porque nos resulta violento hacerlo. En otras ocasiones es simplemente demasiado tentador sumergirnos en la red de carreteras secundarias, con atractivas vistas, que nos propone nuestro interlocutor.

La solución a este problema está en dejar patente su prisa, diga que tiene una reunión o que debe atender a una visita personal que lleva ya esperando diez minutos a que usted termine. Muestre firmeza acompañada de buena educación y cortesía. En el caso de un interlocutor excesivamente pesado y perseverante, al que no haya manera de cortar, cuelgue al mismo tiempo que se excusa por no poder seguir atendiéndole. En el mejor de los casos se dará cuenta de que estaba yendo demasiado lejos.

También puede ocurrir que seamos nosotros mismos los que nos desviemos de la autopista. Todos tendemos a dedicar excesivo tiempo a las relaciones públicas. Éstas son importantes y no hay que descuidarlas, pero pueden reducirse sin efectos negativos.

A continuación vamos a ofrecerle una serie de consejos sobre cómo recortar las pérdidas de tiempo tanto cuando reciba llamadas como cuando las realice usted mismo.

#### a) Recibir llamadas

- *Selección de las llamadas:* debe establecerse un tratamiento de las llamadas recibidas mediante el cual se decida si deben ser atendidas o no. Igualmente es importante que sean desviadas a la persona más indicada para atenderlas, que no siempre será la que solicite el interlocutor telefónico. Para ello es necesario dar instrucciones concretas a la secretaria o telefonista sobre cómo gestionar las llamadas: qué preguntar, qué tipo de información obtener, y qué contestar en cada caso. Igualmente indíquele qué otras personas de su equipo pueden resolver según qué temas, de manera que las llamadas se puedan direccionar al conjunto de los miembros del equipo y no sólo a usted. En muchas ocasiones la persona "filtro" podrá resolver los temas tan bien como usted, sin necesidad de interrumpirle.
- *Establezca periodos preferentes:* defina qué momentos del día son los más adecuados y cuáles no lo son. De esta manera podrá controlar el flujo de llamadas de manera que se reduzcan las interrupciones en los momentos más inoportunos. Su secretaria podrá informar a las personas que llamen sobre qué momentos son más adecuados para llamar.

#### b) Realizar llamadas

A la hora de ser nosotros los que realicemos las llamadas tenemos una clara ventaja con respecto a cuando las recibimos. ¡Podemos preparárnoslas!. Para ello lo primero es plantearse la conveniencia de la llamada. Pudiera ocurrir que una carta cumpliera mejor la función deseada. También conviene plantearse si la comunicación podría ser realizada por otra persona, como un colaborador o la secretaria.

Si decidimos que el teléfono es la mejor forma de realizar la comunicación, deberemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- *Preparar la llamada:* en primer lugar es necesario considerar qué documentos y material vamos a necesitar durante la misma. ¿Es bastante frecuente interrumpir la conversación para buscar un contrato, un recorte de prensa, la calculadora, o cualquier otro utensilio que podríamos haber tenido preparado. La situación es especialmente engorrosa cuando tenemos que suspender la comunicación y volver a llamar más tarde.

Es importante reflexionar sobre el motivo principal de la llamada, y hacernos un guión mental o escrito. Conviene tener claro quién es la persona a la que nos vamos a dirigir. En este sentido puede ser conveniente no solo confirmar su nombre, cargo y empresa, sino también recoger información sobre sus intereses y estilo personal. De esta forma evitaremos vernos sorprendidos, lo que sin duda alargaría la comunicación o haría que ésta no fuera todo lo óptima que debiera.

- *Una vez iniciada la conversación tome notas sobre los términos acordados en la misma:* fechas, ideas, cantidades, etc. Suele suceder que después de colgar el teléfono haya aspectos que se nos escapan u olviden. Esta reflexión también nos ayudará a descubrir posibles dudas o puntos negros que podrán ser aclarados sobre la marcha. Escuche atentamente.

- *Finalmente, conviene identificar qué otros temas podrían ser tratados en la conversación:* De esta forma podremos agrupar las llamadas y ahorrar tiempo.

Resumiendo: ¿Cómo evitar la pérdida de tiempo que nos ocasiona el teléfono?

- Disponer de un sistema de filtración de llamadas
- Identificar el destinatario de las llamadas.
- Vaya siempre al grano.
- Antes de llamar pregúntese si la llamada es realmente necesaria.
- Delege las llamadas triviales.
- Ponga un límite de tiempo a sus llamadas telefónicas.
- Acostumbre a sus interlocutores a que le llamen a las horas en las que le pueden localizar mejor.
- Agrupe las llamadas en la medida de lo posible.
- Tenga a mano un instrumento para hacer anotaciones cuando habla por teléfono.
- Evite el "peloteo telefónico"
- Trate de enterarse de las horas más oportunas para llamar a sus interlocutores.
- Establezca períodos de incomunicación y hacer que se respeten.

- No se obsesione por conocer todo en detalle.
- Evitar establecer relaciones humanas por teléfono.
- Controlar el deseo de mostrar una imagen de disponibilidad inmediata y constante.
- Evitar una dinámica de consultas excesivas, respecto a detalles por parte de los colaboradores.
- Evitemos el temor a perder la imagen de que el jefe tiene siempre la solución.

### ***Las reuniones previstas e imprevistas***

Las reuniones son un componente habitual del tiempo de trabajo de los profesionales y directivos, los cuales las mencionan recurrentemente como fuentes importantes de pérdida de tiempo. En muchas ocasiones las reuniones se extienden más allá de lo necesario y, lo que es peor, no producen resultados productivos.

Una reunión de trabajo debe tener un resultado más o menos directo sobre las tareas que realizamos. La efectividad de las reuniones podemos medirla por su incidencia sobre dos variables básicas del trabajo: el contenido de la tarea a desarrollar, y el proceso de realización de dicha tarea.

Por contenido entendemos el conjunto de elementos que tienen un reflejo directo en los resultados, y que pueden incluir normas, metodologías, decisiones operativas, tormenta de ideas, etc. Dentro del proceso encontramos el conjunto de relaciones interpersonales que definen cómo funciona el equipo de trabajo que realiza la tarea, tales como comunicación, roles dentro del equipo, apoyo mutuo, colaboración, etcétera.

Un primer paso a tener en cuenta es el participar únicamente en las reuniones que sean estrictamente necesarias. Es necesario considerar si la reunión es el medio idóneo para conseguir el objetivo deseado. Si usted decide convocar una reunión asegúrese de que tiene claro el objetivo de la misma, si se le convoca a una reunión exija conocerlo de antemano.

Otro tema importante es el relativo a los asistentes a la reunión. Una reunión puede resultar ineficiente, y por lo tanto causar una pérdida de tiempo, si alguna parte indispensable no se encuentra presente. Si esto ocurre se dificultará la toma de decisiones provocando un resultado inadecuado o la convocatoria de otra reunión posterior.

En resumidas cuentas, a la hora de convocar una reunión debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Que exista un objetivo específico y contrastable.
- Que no exista otro modo más eficiente de conseguir ese objetivo, como reuniones personales o memorándums.



- Que se haya preparado adecuadamente. Para ello asegúrese de que cuenta con toda la documentación necesaria, así como de los medios técnicos precisos para llevarla a cabo.
- Que todas las personas clave estén disponibles para asistir a la misma.
- Que todos los asistentes tengan claro el objetivo de la reunión. También es conveniente comunicar la aportación que se espera de cada uno de ellos, de forma que puedan prepararse adecuadamente.
- Que exista flexibilidad en la participación de los asistentes, en el sentido de que puedan entrar y salir de la reunión en función de sus aportaciones. Es innecesario retener a un profesional durante toda la reunión si su aportación puede reducirse a unos minutos.

En el caso de que decida que una reunión es la mejor forma de alcanzar su objetivo, sea puntual. Sea estricto con el horario y exija el mismo respeto por su tiempo que usted demuestra por el de los demás.

Establezca un tiempo limitado dentro de la agenda. Tal y como mencionamos en el capítulo 1 de este cuaderno, saber que se cuenta con un tiempo indefinido favorece la ineficiencia y la pérdida de tiempo. Fijar una agenda apretada y un límite facilita centrarse en lo relevante y evitar lo superfluo. Por supuesto, ajústese al límite indicado y termine la reunión a la hora prevista.

Comience la reunión reiterando la agenda y confirmando que todos los asistentes están debidamente preparados y comparte el objetivo. De esta manera sentará un estándar de rigor en la conducción de sus reuniones.

El entorno juega un papel crítico en la conducción de una reunión. Téngalo en cuenta y dispóngalo de la manera que mejor se ajuste a sus intenciones. Una correcta gestión del entorno puede permitirle evitar interrupciones y general el ambiente adecuado:

- Deje claro que no quiere ser molestado bajo ningún concepto durante la reunión.
- No permita entradas y salidas de personas cuya aportación sea imprescindible, puesto que rompería el flujo de la reunión provocando parones y lagunas.
- Establezca el nivel de confort óptimo para la duración de la reunión. Contar con asientos demasiados cómodos puede llevar a pérdidas de concentración provocadas por una relajación excesiva.

Finalice la reunión resumiendo las conclusiones de la misma, de forma que todos los asistentes tengan claro lo que se ha decidido y cuáles son los pasos a seguir. Es muy conveniente resumir las conclusiones por escrito y hacérselas llegar a los asistentes con la mayor brevedad posible.

Resumiendo: las reuniones salen muy caras en lo que a tiempo se refieren. Para demostrar esto multiplica los minutos que se pierden en una reunión por empezar tarde, por discusiones infructuosas, por comadreo innecesario, etc.

Hay reuniones que, atendiendo a su objetivo explícito, son totalmente ineficaces y, por tanto, una gran pérdida de tiempo.

- Reuniones con falso objetivo.
  - El objetivo explícito de la reunión no es el real.
  - Reunirse para cumplir un rito.
  - Reunirse para sentirse seguro.
  - Reunirse para dar sensación de eficacia.
  - Reunirse para demostrar poder.
  - Reunirse para preparar una coartada.
- Hay reuniones que nos hacen perder tiempo
- Aquellas sin preparación previa.
  - Las que no tienen un objetivo concreto.
  - Reuniones sin agenda detallada.
  - Reuniones con mala selección de asistentes.
  - Lugar, fecha y hora inadecuados.
  - Falta de puntualidad en el inicio y en el cierre.
  - Desconocimiento de las técnicas de reducción de reuniones.

Ventajas de las reuniones eficaces:

- Las reuniones duran todo el tiempo que se les concede. Seamos realistas en nuestra previsión.
- Son una estrategia para el intercambio de información entre varias personas, sin distorsiones en el proceso y con ahorro de tiempo.
- Son momentos en los que podemos contar con personas clave a las que habitualmente nos cuesta tiempo y esfuerzo localizar.
- Al mejorar la calidad de las decisiones ahorraremos tiempo de depuración mediante consulta y comunicación.

Consejos: Las Reuniones:

- Prepare minuciosamente la reunión.
- Sea puntual con el comienzo y acostumbre a los asistentes a que lo sea también.
- Provoque la participación de todos los asistentes
- Valore los argumentos e la minoría.
- Verifique la solidez de las informaciones.
- Evite las dispersiones. No pierda de vista el objetivo principal.
- Reduzca las disquisiciones filosóficas.
- Mantenga un buen clima en la reunión.
- Termine a tiempo.
- Haga lo posible por favorecer la toma de decisiones.

- Al final de la reunión todos deben saber lo que deben hacer.

### **Otros ladrones de tiempo**

#### La indecisión

- No querer decidir por falta de información (real o imaginaria).
- Esperar a que se reúnan el equipo para decidir.
- Temor a equivocarnos.
- Queremos asegurar el éxito.
- Cambio constante de prioridades.
- Falta de un sistema de control o feed-back.

Toma eficaz de decisiones:

- Definir las metas con total claridad.
- Investigar.
- Evaluar el riesgo.
- Evitar la parálisis por el análisis.

#### Errores de la planificación

- Confundir dirección con improvisación.
- Esperar a que la situación marque los objetivos.
- Considerar que los objetivos deben fijarse siempre a medio plazo.
- No seguir una metodología.
- Ante todo: "Acción".
- Ser fatalistas.
- Planificar todo el tiempo sin dejar espacios para imprevistos.
- Exceso de optimismo.
- Reaccionar ante cualquier problema nuevo si fuera más importante.

#### Delegación irracional

- Delegar es autorizar a otras personas para que lleven a cabo y supervisen proyectos y tareas.
- Delegar le permite a usted ser más productivo, organizado y creativo, favorece el trabajo en equipo y hace que sus colaboradores se desarrollen y crezcan profesionalmente. Sin embargo, aunque delegue, al final le pedirán que rinda cuentas usted. Pero conseguirá que sus colaboradores lleven a cabo tareas de mayor responsabilidad, ganen su confianza y la de ellos mismos y, sobre todo, le dejarán libre a usted para que emplee mejor su tiempo.

Consejos: Delegación:

- Haga una lista de los problemas que se le presentan cuando sus responsables delegan en usted.
- Haga una lista de las tareas repetitivas que realiza y compruebe si es necesario que usted las lleve a cabo.

- Delegue las tareas menores, así se verá libre para pretender metas más altas.
- Sea consciente de la carga de trabajo que ya tienen los demás cuando delegue.
- Fomente en los colaboradores el espíritu de equipo.
- Descomponga los proyectos en tareas menores y vea cuáles puede delegar. Establezca medios de comprobación para revisar lo hecho y realizar las necesarias correcciones.
- Clarifique sus expectativas y deje claros los objetivos que pretende de la tarea que ha delegado.
- Prevea unos márgenes de tiempo.
- Valore el riesgo de la delegación. Si lo peor que puede pasar es muy grave, supervise de cerca el proyecto.
- Elogie los aciertos y demore las críticas hasta el próximo proyecto (tal vez alguien paso toda la noche ultimando los detalles).
- Evite la delegación ascendente, es decir, hacer la tarea de los colaboradores. Esto se da cuando existe una dependencia excesiva de éstos hacia usted.

### Perfeccionismo

- Esta bien fijarse en la calidad y buscar metas altas, pero hay que ser justo con uno mismo y establecer objetivos alcanzables. El perfeccionismo pone en peligro la creatividad, origina tensiones entre usted y los demás, y le hace perder tiempo. ¿Merece la pena pagar este precio?

#### Consejos: Perfeccionismo

- Deje que sea la finalidad para la que está haciendo un trabajo la que determine el tiempo que debe invertir en éste.
- Céntrese en los asuntos importantes y establezca el tiempo mínimo requerido por los de bajo rendimiento para que estos resulten aceptables.
- Aprecie el valor real de las cosas. Busque los grados de corrección válidos para cada tarea (unas necesitarán menos que otras).
- Aprenda de los errores, estos le darán la experiencia necesaria para hacerlo mejor la próxima vez.
- No se extralimite haciendo las cosas.
- Identifique aquellas cuestiones en las que es usted excesivamente perfeccionista.

### ***Lo urgente frente a lo importante***

Todas las tareas que realizamos tienen aparejado su correspondiente orden de prioridad. Esta prioridad puede establecerse en función de la urgencia y la importancia de la tarea. Cualquier tarea tiene un determinado grado de importancia para nuestro objetivo, importancia que podrá o no coincidir con su grado de

urgencia. En realidad, la mayor parte de las veces tareas urgentes no son importantes, pero aún así consiguen nuestra atención prioritaria. El sentimiento de urgencia nos lleva a eliminar de la ecuación la variable importancia. El resultado es que actuamos inmediatamente sobre lo urgente en perjuicio de lo importante.

Las cosas importantes son aquellas que tienen un efecto sobre nuestros objetivos, representando puntos de inflexión para la consecución de los mismos. El problema es que las cosas importantes tienen un alcance a largo plazo. Van a determinar la secuencia de acontecimientos urgentes en el futuro. Por lo tanto no atenderlas en la manera y el momento adecuados repercutirá en nuestra capacidad de rendir de manera eficiente en el futuro.

Que una tarea sea urgente simplemente quiere decir que debe realizarse de manera inmediata. En la mayor parte de las ocasiones no tendrá efecto sobre nuestros objetivos en el largo plazo. Incluso puede que nada ocurra en el caso de no llevarse a cabo. Muchas tareas urgentes pueden ser desarrolladas por otras personas dentro del equipo, no teniendo que ser necesariamente nosotros los que las resolvamos personalmente. Es frecuente encontrarse con el directivo "apagafuegos", que tiende a resolver todos los pequeños detalles personalmente según van apareciendo. El resultado en estos casos es que "los árboles no le dejarán ver el bosque".

La solución a este dilema pasa porque usted clasifique sus actividades en función de su urgencia e importancia o Matriz de la administración del tiempo de Stephen R. Covey

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<b>I</b> Crisis Construir relaciones Proyectos cuyas fechas vencen	<b>II</b> Prevención Problemas apremiantes Reconocer nuevas oportunidades Planificación
NO IMPORTANTE	<b>III</b> Interrupciones, llamadas Correo, algunos informes Algunas reuniones Cuestiones inmediatas Actividades populares	<b>IV</b> Trivialidades Algunas cartas o correos Pérdidas de tiempo Actividades agradables Actividades o costumbres de socialización

En primer lugar, debemos centrar nuestros esfuerzos en aquellas tareas que son importantes y urgentes, en aquellas que son importantes, pero no son urgentes y desechar aquellas que no son urgentes, ni importantes. Así el cuadrante **III** hemos de reducirlo mediante la delegación o la mejora de nuestra gestión personal, e intentar eliminar por autodisciplina el cuadrante **IV**, todo ello para tener más tiempo en el cuadrante **II** que es el de los ganadores.

En el cuadrante **I** se incluyen situaciones que requieren una movilización inmediata. Suelen responder a hechos inesperados de importancia estratégica, tales como la anulación de un quirófano. Por ello se les llama crisis. En el cuadrante 2 se sitúan las tareas que son importantes pero no urgentes, y que requieren una gestión continuada por nuestra parte. Una situación de crisis será por lo tanto aquella en la que un acontecimiento inesperado añade un elemento de urgencia a una tarea importante, que teníamos planificada de antemano.

En el cuadrante **I**, como hemos dicho, predominan las crisis, los problemas inmediatos y lo que llamamos "el día a día". Muchas personas se estancan en este cuadrante, obsesionándose por intentar solucionarlo todo, pero muchas veces lo que se consigue es justamente lo contrario, es decir que el problema vaya aumentando de dimensión, hasta convertirse en un gigante contra el que no podemos luchar. Por eso, cuando se llega a este punto para muchas personas la única fuente de huida es dirigir su atención hacia cosas triviales (cosas que no son ni importantes, ni urgentes) del cuadrante **IV**. Dentro de las "minucias" encontramos aquellas actividades que no son ni importantes ni urgentes, y que por lo tanto pueden ser pasadas por alto sin que pase nada. Concentrarse en las minucias es una fuente crítica de pérdida de tiempo. Deléguelas o incluso déjelas estar. El resultado es que por un lado dedican poco tiempo a las actividades que se engloban en los cuadrantes **II** y **III** y por otro viven con una elevada sensación de estrés y de agotamiento.

El problema puede surgir con las tareas situadas en los cuadrantes **I** y **II**. Muchos directivos tienden a centrar su actividad en la casilla **I** (sólo urgente), y a dejar para más adelante cosas que son importantes. La razón esgrimida en estos casos es que estas últimas actividades pueden esperar. Esto es bastante frecuente porque las cosas importantes suelen ser planificadas a largo plazo, y por lo tanto no tienen un carácter de urgencia.

Cuando el descuido permanente de lo importante provoca una situación de crisis, viene el problema. ¿Cuántas veces no nos vemos abocados a carreras de última hora para completar tareas que teníamos planificadas desde mucho tiempo atrás pero que simplemente no tuvimos tiempo de realizar? Si dejamos de lado el aclarar los objetivos a un equipo de trabajo, a pesar de que lleva tiempo solicitando una revisión del enfoque de su tarea, eventualmente se desmotivará y su rendimiento se verá seriamente afectado. El no supervisar los progresos de un equipo nos puede llevar a sorpresas de última hora, cuando comprobemos que el producto desarrollado se aleja de lo deseado por el cliente. Piense en todas las ocasiones en las que cosas importantes, que tenía planificadas desde hacía tiempo, se han convertido en crisis.

El área **II** incluye la mayor parte de las funciones que corresponde a un directivo. Estas se corresponde con tareas largas, delicadas, complejas, generalmente no delegables y quizás lo más importante, con efecto sobre no sólo el rendimiento propio sino también sobre el de nuestros colaboradores. Debido a su propia importancia suelen ser planificadas a largo plazo, lo que las convierte en peligrosamente fáciles de dejar para más adelante.

Las personas que se sitúan en el cuadrante **III** viven continuamente reaccionando ante las cosas urgentes, interpretándolas como importantes, pero muchas veces esta urgencia se basa en las prioridades de otras personas y no en las suyas propias. Las personas que encontramos en este cuadrante están muy atentas a la imagen y "quedar bien con los demás", pero no tienen en cuenta los planes y viven concentradas en los plazos a corto plazo.

En los cuadrantes **III** y **IV** encontramos las clásicas personas irresponsables, que generalmente dependen de otras personas y que posiblemente no tienen claros ni cuáles son sus funciones y responsabilidades ni hacia dónde quieren ir (es decir cuáles son sus metas). Suelen caer en una actitud de rutina y acaban desmotivándose porque no saben lo que quieren.

El cuadrante **II** es el centro de la administración personal efectiva. Las personas que trabajan en este cuadrante permanecen fuera de los cuadrantes **III** y **IV** ya que no los consideran importantes e intentar reducir, en la medida de lo posible, el cuadrante **I**. El resultado son personas disciplinadas, con un elevado control y equilibrio y una visión global de lo que sucede. Son personas que alimentan las oportunidades y se mueven por retos. "Hacen que las cosas sucedan, no les pasan cosas".

#### 8.4.- CONSEJOS PARA APROVECHAR MEJOR EL TIEMPO

En el capítulo anterior, al hablar de "ladrones de tiempo", hemos planteado algunas recomendaciones útiles para reducir las pérdidas de tiempo producidas por las interrupciones e ineficiencias de más impacto. Siguiendo estas pautas conseguiremos controlar nuestro tiempo y no ir de cabeza por su carácter limitado. Conseguiremos un mayor equilibrio entre nuestro tiempo laboral y personal.

En capítulos anteriores de este trabajo, veíamos que si bien tendemos a culpar a otros de nuestra escasez de tiempo, existen una serie de hábitos personales que también la provocan. Son razones internas de pérdida de tiempo que tienen que ver con nuestra capacidad de organización y nuestros hábitos de trabajo.

En este último capítulo presentamos una serie de recomendaciones para gestionar mejor nuestro tiempo a través de una mejor organización.

La programación del tiempo propio debe convertirse en una actividad normal y permanente. Para ello existen una serie de principios de comportamiento sobre los que podemos trabajar, con el fin de conseguir mejoras en nuestra eficiencia.

##### ***a) Tenga siempre preparado su programa antes de iniciar su jornada***

Lo más conveniente es dedicar los últimos minutos de cada jornada a planificar el programa del día siguiente. En ese momento se tienen una perspectiva clara de lo eficiente o ineficiente que ha resultado el día, y del orden de prioridades para la jornada siguiente. En ese momento podemos pensar en los asuntos que no

hemos resuelto pero que precisan de una acción inmediata, en cómo continuar los temas iniciados, etc. Igualmente podemos evaluar la conveniencia o no de realizar las distintas tareas personalmente y pensar en cómo delegar algunas de ellas. Es conveniente evaluar el efecto sobre nuestro objetivo de no realizar algunas de las tareas, que eventualmente podrían ser eliminadas de nuestra agenda sin más.

El elegir el final de la jornada tienen la ventaja de que suele ser el momento más tranquilo del día. El teléfono ha dejado de sonar y probablemente los colaboradores ya se hayan marchado o estén ultimando sus tareas. La proximidad de los acontecimientos del día le permitirá tener una visión más próxima de la realizada. Por último, le permitirá zanjarse la jornada con un resumen de la situación, lo que le dará una mayor seguridad y control sobre el día a día.

Puede que usted prefiera organizar su programa de actividades por la mañana. En este caso escoja la primera hora de la jornada, antes de que la vorágine de la actividad diaria se inicie. Es indiferente que la planificación se realice a última hora del día o primera de la mañana, lo importante es comenzar la jornada con una lista clara de actividades elegidas deliberadamente.

### ***b) Programe sus actividades en función de los objetivos que quiere alcanzar***

Fijarse objetivos concretos, medibles, y alcanzables es fundamental. Tener claros los logros parciales que nos llevan al objetivo final nos permite planificar nuestras actividades de manera productiva. Lo relevante es planificar con el enfoque en los resultados, no en las actividades. Si planificamos pensando simplemente en las tareas perderemos la capacidad de identificar prioridades y muy posiblemente acabaremos perdidos en lo urgente y olvidando lo importante. No se trata de estar muy ocupados sino de ocupar nuestro tiempo en conseguir los objetivos propuestos.

Por ello, a la hora de programar su jornada, tenga en cuenta sus objetivos a largo plazo, que deberán estar basados en los resultados. Defina objetivos parciales que contribuyan a la consecución del resultado final. Los objetivos parciales deberán ser consistentes entre sí y con el objetivo a más largo plazo. Los objetivos parciales le darán una medida del avance y pondrán en contexto su actividad diaria.

### ***c) Elabore su programa entorno a los temas esenciales***

No llene su agenda de temas intrascendentes o que no requieran ser resueltos en un plazo inmediato. No se trata de hacer muchas cosas, sino de hacer aquellas que contribuyen a la consecución de los objetivos. De cualquier manera, también es necesario atender asuntos del día a día que pueden quedar fuera de ese grupo de actividades prioritarias.

Para lograr el equilibrio deseado, programe sólo unos cuantos temas esenciales de máxima prioridad, y complete su agenda con otros menos importantes. Deje entre un 25 % y un 50 % de un tiempo libre para atender a posibles emergencias. Respete el tiempo destinado a la resolución de los temas prioritarios y



procure no dejarlos para más adelante, sea riguroso en su ejecución. Si la dinámica del día obliga a posponer algo, las actividades menos prioritarias son las indicadas para ser dejadas para más adelante.

***d) Trate de acompasar sus actividades, en la medida de sus posibilidades, a sus ciclos corporales***

Programe las tareas más importantes para los momentos del día en los que se sienta más eficaz. De igual manera aquellos trabajos repetitivos y que exigen poca concentración, deberán ser llevados a las horas más bajas del día.

Vimos en el primer capítulo que el rendimiento de la persona varía a lo largo de la jornada. Igualmente hay personas que funcionan mejor por las mañanas que por las tarde, mientras que en otras es al revés. Si usted es de los que piensan mejor por la mañana, resérvese esas horas del día para tratar los temas prioritarios que requieran su concentración. Si por el contrario sabe que tendrá más tranquilidad por la tarde para reflexionar sobre la resolución de ese problema que exige su concentración, programe esa actividad para entonces.

***e) Agrupe los asuntos y acciones relacionadas entre sí, siempre que sea posible***

Al agrupar temas similares aprovechamos el esfuerzo realizado, una sola vez, para resolver distintos asuntos. Evitaremos pérdidas de concentración y tener que volver a ponernos en contexto cada vez que afrontemos un aspecto distinto de un mismo tema. Concentrando nuestro esfuerzo en grupos homogéneos de actividad seremos más eficientes y evitaremos una fuente subliminal de pérdida de tiempo.

***f) Evite las interrupciones durante la resolución de temas importantes***

Asegúrese de que no aparezcan interrupciones una vez lograda la necesaria concentración para la resolución de cuestiones complejas. Una de las soluciones más sencillas para resolver este problema consiste en definir una hora tranquila en nuestra jornada laboral, durante la cual sólo se permitan interrupciones de emergencia. Dicho en pocas palabras, la hora tranquila es un periodo dedicado a pensar, planificar, organizar, y resolver asuntos importantes que tengamos a medias. De esta forma podremos recuperar parte del tiempo perdido y, lo que es más importante, dedicarnos a hacer una revisión objetiva y pausada de nuestras funciones.

***g) Fije para cada actividad un tiempo suficiente pero no excesivo***

Sea realista pero riguroso en la asignación de tiempos a las distintas actividades. Ser excesivamente conservador, otorgando más tiempo del necesario a una tarea, causará ineficiencia.

Hay ocasiones en las que somos demasiado optimistas al pensar en nuestra propia capacidad de resolver determinados temas, por lo que tendemos a minusvalorar el tiempo que necesitaremos para resolverlos. El resultado es un desbordamiento de las tareas más allá de lo estimado.

Al mismo tiempo debe evitar convertirse en un ermitaño que pierda el contacto con la operativa de la oficina y con el entorno en el que discurre el trabajo del equipo.

Para evitar esta excesiva "bunkerización", es importante acostumbrarse a tratar los grandes temas en pequeñas dosis. Esto implica no agobiarse por lo que falta por hacer al tiempo que tener claros los pasos necesarios para conseguirlo. Igualmente hay que evitar caer en la trampa de la urgencia que nos lleve a relegar temas importantes para más adelante.

### ***h) Sea flexible ante imprevistos***

Por mucho que planifiquemos nunca podremos anticipar situaciones inesperadas que puedan surgir. En el caso de que estas situaciones sean de su interés, y tengan un efecto sobre su productividad, no se sienta culpable por modificar su agenda y abordarlas. Ser excesivamente rígido con el plan de acción va en contra de la capacidad de reaccionar frente a imprevistos, cualidad fundamental de cualquier directivo.

La necesidad de flexibilidad varía de unas personas a otras, en función de la naturaleza de su trabajo. El registro de tiempo que propusimos le permitirá evaluar cuántas cosas inesperadas aparecen a diario y cuánto tiempo le ocupan. Por lo general los imprevistos ocupan entre un 25 % y un 50 % del tiempo, por lo que deberemos programar actividades únicamente para un 75 % o un 50 % de la jornada.

### ***i) Incluya en su programa tiempo para pensar***

Es imprescindible tener la oportunidad de abstraerse por unos instantes del quehacer diario. Esto permite tener una visión global de los temas y planificar mejor. También es una puerta abierta a la creatividad.

### ***j) Recoja su programación por escrito***

Mediante un registro escrito evitaremos que al imbuirnos en el día a día, se pasen por alto tareas que teníamos que realizar. Mantener un programa escrito nos sirve para tener presentes las tareas pendientes en todo momento, lo que hace más sencillo estimar adecuadamente el tiempo que puede ocupar su tratamiento. El registro escrito facilita agrupar tareas similares, encontrar conexiones entre distintos temas y, en definitiva, reajustar nuestro programa hasta que resulte lo más eficiente posible.

Por último, recordar que lo escrito queda, aumentando el carácter de compromiso con su cumplimiento.

### ***k) Mantengan a la vista su programa de actividades diarias***

El hecho de poder estar viendo reiteradamente los objetivos, prioridades y actividades programadas ayuda a mantener la línea previamente elegida, evitando el riesgo de ir a remolque de los acontecimientos. Permitirá en definitiva, conseguir aquello que nos planteamos al inicio de este cuaderno: ser dueños de nuestro propio tiempo.

## **USO PERSONAL DEL TIEMPO**

Aunque cada persona usa el tiempo de forma personal y tiene sus preferencias hacia distintas tareas o situaciones, existen algunas sugerencias como las que siguen que pretenden facilitar la tarea de gestionar el tiempo personal de la forma más positiva posible.

1. Lo que es contrario a nuestras preferencias consume tiempo.
2. Lo que esta de acuerdo con nuestras preferencias es fácil, consume mucho o poco tiempo pero sin esfuerzo.
3. Hay que saber distinguir a los LADRONES de tiempo de los CÓMPLICES
4. Hay que saber decir no y si, a uno mismo y a los demás
5. Hay que dominar el propio estilo de entender la realidad
6. Hay que dominar el propio ritmo
7. Hay que saber anticiparse
8. Hay que tomarse el tiempo de gestionar el tiempo
9. El cambio por equilibrio de las preferencias es duradero

## **GESTIÓN DE ACTIVIDADES**

### **COMO TRATAR LAS ACTIVIDADES DE ALTO RENDIMIENTO**

1. Organice el día en torno a las actividades de alto rendimiento.
2. Manténgase centrado.
3. Establezca una fecha límite para cada uno de los objetivos.
4. Fraccione los grandes proyectos en pequeños objetivos
5. Solicite la ayuda necesaria.
6. Aproveche las horas de máximo rendimiento
7. Prémiese a si mismo. Manténgase motivado.
8. Comprométase con ilusión.

### **COMO TRATAR LAS ACTIVIDADES DE BAJO RENDIMIENTO**

1. Deléguelas siempre que sea posible

2. Sistematícelas.
3. No sea perfeccionista.
4. Agrúpelas.
5. Ignórelas.

### ***Pautas para la administración óptima del tiempo***

1. Especifique por escrito sus objetivos a largo o corto plazo
  2. Tenga siempre a mano un resumen de sus objetivos
  3. No permita que otras personas le distraigan en sus "horas más productivas"
  4. Fije las prioridades de acuerdo con la importancia.
  5. Use un calendario de planificación de trabajos previsto para programar la lista de "tareas por hacer"
  6. Pierda la costumbre de demorar los asuntos
  7. Coloque los archivos, la mesa, etc..., de forma que reduzcan al mínimo las pérdidas de tiempo.
  8. Haga balance al final del día y prepara lo del día siguiente
- a) AL TELÉFONO
- Avise de antemano a su interlocutor que le puedes atender por poco tiempo.
  - Fija un límite de tiempo a cada llamada según su prioridad
- b) A LA INFORMACIÓN
- Seleccione los documentos que hay que leer y atender rápidamente
  - Clasifique la información
  - Conserve solamente lo necesario
  - Use un sistema de archivo fácil
- c) AL TIEMPO DE DESCANSO:
- Respete su tiempo de descanso
  - Haga pausas cuando la tarea sea ardua o difícil
  - Distribuya su tiempo de recuperación a lo largo del día
- d) AL DESORDEN
- Recuerde que es un mal hábito a desechar
  - Acuérdesse de que el lenguaje de los objetos dice mucho de sus poseedores
  - Acostúmbrese a tenerlo todo en el sitio adecuado.

### ***Factores clave para ahorrar tiempo***

1. Aprenda a establecer prioridades.
2. Evite la postergación.
3. Subdivida los procedimientos duros en partes para hacerlos más fáciles de llevar.
4. Búsquese un "Refugio" para hacer aquello que es importante.
5. Aprenda a decir "NO" cuando tenga algo importante para hacer.
6. Aprenda a delegar.
7. Acumule actividades similares para hacerlas todas a la vez.
8. No se comprometa en demasiadas actividades.

9. No programe todo su tiempo.

#### 8.5.- EL EMPLEO DEL TIEMPO

Gran parte del estrés que podemos sentir en algún momento de nuestra vida se deriva de la sensación de que no controlamos los acontecimientos de nuestra propia vida.

Una asignatura pendiente para muchas personas es "saber vivir", dirigir su vida con verdaderas expectativas de éxito.

#### ***"Aprender a gestionar el tiempo es aprender a vivir"***

Debemos aprender a hacer "PRIMERO LO PRIMERO" y encontrar nuestro equilibrio personal y profesional.

El tiempo es una paradoja. Parece que nunca disponemos del tiempo suficiente para hacer todo lo que queremos hacer, como si el tiempo del que disponemos siempre fuese insuficiente. Pero el problema no radica en tener más o menos tiempo, sino en utilizarlo correctamente. La clave es centrarse en lo que realmente es importante, lo menos importante puede esperar.

Si reflexionamos acerca de las cosas que realmente nos importan en la vida ¿Les dedicamos el tiempo suficiente?

Durante muchos años hemos ido teniendo acceso a múltiples técnicas y herramientas para administrar nuestro tiempo pero el resultado parece ser de mayor frustración y culpa. Los tradicionales enfoques crean recetas que implican hacer las cosas con mayor velocidad e ingenio. Pero en realidad tiene más importancia la meta hacia la que nos dirigimos que la rapidez con que lo hacemos.

#### ***"Tiene más importancia lo que se hace y cómo se hace que la velocidad en realizarlo"***

Es importante no confundir la precipitación con la rapidez. Las actividades debemos realizarlas con rapidez y diligencia. Pero en determinadas situaciones actuamos de forma precipitada. Esta forma de trabajar nos lleva a cometer errores y omisiones, perdiendo la visión global de nuestras tareas y cometidos.

	RAPIDEZ	LENTITUD
PRECIPITACIÓN	Olvidos Ofuscación Confusión Estrés	Desorientación Malos entendidos
REFLEXIÓN	Eficacia Organización Soluciones Autocontrol Regularidad	Perfeccionismo Impuntualidad Apatía Inconstancia Inadaptabilidad

Por ello, es importante saber cómo empleamos nuestro tiempo y definir lo que realmente es importante para nosotros. En ocasiones todos nosotros nos enfrentamos a una lucha entre dos poderosas herramientas: el reloj y la brújula.

El reloj representa los compromisos, los horarios, las tareas...es decir, lo que hacemos con el tiempo y cómo lo administramos.

La brújula representa nuestra visión, nuestros principios, nuestra orientación. Es decir, todo lo que es importante y la forma cómo dirigimos nuestra vida.

***"La lucha se produce cuando lo que hacemos no contribuye a lo más importante en nuestra vida."***

Muchas veces no logramos que coincidan lo que creemos que debemos hacer, lo que deseamos hacer y lo que en realidad hacemos finalmente.

*"No nos tomamos el tiempo suficiente para hacer lo verdaderamente importante"*

### ***Psicología de la administración del tiempo***

El poder de transformar nuestras vidas radica en las actitudes. Delante de las cosas, las personas o las situaciones mantenemos una actitud hacia ellas, que va a ser el origen de los resultados que obtengamos.

Las actitudes son procesos inconscientes, de aquí la dificultad de cambiarlos. No obstante no es imposible. Es necesario creer que podemos hacerlo, comprender cómo funciona nuestra mente, cómo pensamos y aprender a sacar partido de uno mismo en cada situación, en cada faceta de nuestra vida.

La actitud que debemos desarrollar, que nos va a ayudar a tener éxito y a superarnos es: ponernos en acción. En el juego de la vida es necesario salir a la pista

y no estar de espectadores. No es suficiente observar cómo juegan los demás, qué jugada se lleva a cabo... hace falta participar.

Hemos de saber movilizar todos nuestros recursos internos, mediante un acto de voluntad. Las personas podemos hacer prácticamente cualquier cosa, la clave está en encontrar en uno mismo los recursos necesarios para creer que podemos y luego actuar.

Es necesario ser consciente de que debemos cambiar nuestras actitudes para que nos lleven a ser más efectivos en la gestión de nuestro tiempo. Pero un cambio de actitudes no puede realizarse de la noche al día. Es necesario seguir un plan de acción.

La elaboración de ese plan de acción conlleva un esfuerzo por conocernos a nosotros mismos y conocer qué hacemos, cuándo, cómo. Conlleva pues una autorreflexión previa.

A menudo caemos en la rutina y la monotonía y seguimos manteniendo unos hábitos que no nos son útiles.

***"Seguimos haciendo las mismas cosas en la vida semana tras semana..."***

Nos enfrentamos a las mismas debilidades y repetimos los mismos errores sin aprender de la vida. No nos detenemos a preguntar: ¿Qué puedo aprender para evitar caer en los mismos errores?

El valor de las semanas que vamos pasando no se limita a las tareas que hemos realizado; también incluye las cosas que podemos aprender.

La evaluación es el principio y el fin de un ciclo de aprendizaje que genera una espiral de desarrollo y mejora personal.

A medida que vamos aprendiendo estamos mejor preparados para establecer nuevas metas y tomar mejores decisiones acerca de cómo gestionar y organizar nuestro tiempo.

***"Mientras vivas, sigue aprendiendo de la vida"***

*Séneca*

Mediante la evaluación semanal, nos autoconocemos y estamos en disposición de crear hábitos efectivos.

## 9.- HÁBITOS

Los hábitos que desarrollamos día a día son los que definen nuestro carácter y nuestra personalidad. Hay un proverbio que dice: "Siembra un pensamiento, cosecha una acción; siembra una acción, cosecha un hábito. Siembra un hábito, cosecha un carácter; siembra un carácter, cosecha un destino".

Los hábitos se caracterizan por ser:

- Pautas que desarrollamos a través de nuestra experiencia
- Pautas persistentes
- Pautas, a menudo, inconscientes
- Difíciles de cambiar
- Constantes

El problema se produce cuando nuestros hábitos van en sentido contrario a nuestros objetivos, ya que nos van a impedir que vayamos a donde queremos llegar.

Los hábitos son muy importantes para la gestión de nuestro tiempo, si los controlamos con efectividad podemos conseguir el orden y el equilibrio necesario para generar efectividad en nuestras vidas.

Cambiar un hábito es un proceso difícil, es un cambio que ha de estar motivado por algo que realmente sea importante y que siempre tengamos en mente.

Para transformar una actividad en un hábito de nuestra vida necesitamos tres elementos:

- el conocimiento, la capacidad y la actitud.

**Conocimiento + Capacidad = Actitud**

### 9.1.- LA MEJORA DE NUESTROS HÁBITOS

En nuestro diario personal podemos reservar un espacio para evaluar la semana y preparar la siguiente.

Las preguntas adjuntas a continuación le pueden ayudar a evaluar su semana en cuanto a la gestión y organización de su tiempo:

- ¿Qué metas alcancé?
- ¿Qué metas no alcancé?
- ¿Cómo superé los desafíos a los que me enfrenté?



- ¿Empleé mejor mi tiempo respecto a la semana anterior?
- ¿Qué metas no alcanzadas debo alcanzar la semana siguiente?
- ¿Dediqué tiempo a la reflexión y a la programación?
- ¿Qué aprendí de la semana en conjunto?

A dichas preguntas usted puede añadir aquellas que le sean útiles para evaluar su gestión del tiempo.

El cambio no radica en realizar más tareas en menos tiempo, sino en realizar lo que realmente es importante de forma efectiva, equilibrada y sinérgica.

¿Qué tipo de actitudes pueden ayudar a gestionar eficazmente su tiempo?

- Creer que se puede controlar lo que sucede e incluso prevenir tiempo para los imprevistos.
- Evitar sentimientos de culpa, que nos van a obsesionar. Con ello podemos perder la perspectiva de lo que realmente está sucediendo, dejando escapar oportunidades.
- Ser autodisciplinado: tener confianza en nuestras posibilidades y en nuestro potencial. El tener autodisciplina nos va a permitir cambiar nuestros hábitos. Esta actitud tiene mucha relación con nuestra inteligencia emocional, con nuestra capacidad para abordar los problemas, y saber relacionarnos con las personas que nos rodean.
- Saber tomar decisiones. Nuestro éxito va a estar influenciado por el tipo de decisiones que tomemos, en qué momento las tomemos y de su rapidez.
- Ser constante y persistente.
- Tener fuerza de voluntad: querer conseguir realmente lo que nos proponemos.

### ***El control de los hábitos***

Acostumbrarnos a gestionar mejor nuestro tiempo nos exigirá cierta incomodidad inicial, y lo que es más importante, ciertos cambios de hábitos.

Normalmente se necesitan tres semanas para deshacerse de un hábito. Concédase como mínimo ese tiempo, ese tiempo para desarraigar su anterior comportamiento, sustituyéndolo por una actuación más eficaz. Elija uno de los malos hábitos que tenga respecto a la buena administración del tiempo, por ejemplo la indecisión, la mesa en desorden, etc...Decida "AHORA" eliminar ese hábito siguiendo el proceso siguiente:

1. Anote el hábito que desea eliminar
2. Anote la meta en forma de logro
3. Haga medibles los resultados
4. Relacione todos los problemas que creaba con su hábito
5. Relacione todos los beneficios que se derivan de la eliminación del hábito

6. Sea exigente consigo mismo
7. No se permita retrocesos
8. Solicite el apoyo de los demás
9. Recompénsese a sí mismo
10. Visualice el resultado de su nuevo comportamiento
11. Piense en positivo. Sea firme consigo mismo pero sin dejar de ser razonable.

## 9.2.- LA ADOPCIÓN DE NUEVOS HÁBITOS

***"El que obtiene una victoria sobre otros hombres es fuerte, pero el que consigue vencerse a sí mismo, ese es todo poderoso"***

Lao-Tsé

### **PRIMER PASO: REALIZAR UN INVENTARIO DE TU EMPLEO DEL TIEMPO**

A fin de averiguar en qué se va su tiempo, escriba durante una semana todo lo que hace. Para tal fin, utilice una "Hoja de registro diario" distinta para cada día de la semana y siga las siguientes instrucciones:

1. Al comienzo del día, escriba su nombre y fecha en la cabecera del formulario. Llévelo consigo a donde quiera que vaya.
2. Cuando comience una actividad, apunte la hora inicial y una descripción de la misma en la segunda columna. No omita ninguna actividad ni la razón de la misma, por tonta que esta parezca.
3. Puntúe cada actividad, según su importancia y su urgencia, de acuerdo con el baremo incluido en la parte inferior de la hoja de registro. Por ejemplo si una actividad es muy importante y muy urgente, escriba A1, en la columna de "Importancia/Urgencia".
4. Si la actividad estaba prevista, escriba una "P", en la columna "previsto/interrupción". Si ha sido un imprevisto que interrumpió sus actividades normales, escriba una "T".
5. Cuando haya terminado de ocuparse de una actividad (o se vea interrumpido por otra diferente), tome nota del tiempo invertido en la columna correspondiente. Escriba en la columna de observaciones cualquier comentario o idea que le haya sugerido la actividad: si ha sido una pérdida de tiempo, si hubiera podido delegarla, si tiene alguna idea de hacerlo mejor o en menos tiempo.
6. Haga inventario al final de la semana. Relea sus registros diarios y observe qué tipos de actividad aparecen con más frecuencia, tales como atender llamadas telefónicas, visitar clientes o proveedores, despachar papeles, asistir a reuniones, cambiar impresiones con los colegas, etc.. Luego haga un resumen de

todo ello. Allí anote las principales categorías de empleo del tiempo (sin olvidar una de "varios"), el tiempo invertido en cada una de ellas, y el mismo tiempo expresado como porcentaje total. Ahora ya sabe en qué gasta su tiempo, hasta los mejores directivos desperdician 2 horas al día.

7. Ahora tome varias hojas de papel, incluyendo la relación escrita de sus objetivos y el inventario de su empleo de tiempo. Busque un lugar tranquilo donde reflexionar sin ser molestado, sea muy sincero consigo mismo y responda a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los tres factores que me hacen perder más tiempo?
- ¿Cuanto tiempo suponen las interrupciones?:
  - ¿Quiénes son los responsables de ellas?
  - ¿Cómo evitarlas?.
- ¿Cuáles son mis horas más productivas del día y cuales las menos?
- ¿A quién necesito ver más y a quién menos?
- ¿Qué actividades reclaman más tiempo?
- ¿Qué otras actividades podría desarrollar en menos tiempo?
- ¿Cuáles podrían ser eliminadas o delegadas?
- ¿Tiendo a sobrecargarme de trabajo, o querer hacer demasiado?
- ¿Dejo habitualmente cosas para mañana?
- ¿Qué otros hábitos o tendencias me hacen perder tiempo?

Cuando haya terminado el inventario de su tiempo recompéñese. Recuerde que al reconocer un error tiene andada ya la mitad del camino para enmendarlo.

***"Cacemos cada día un elefante o al menos un trozo de elefante"***

David W.H.Teague

Tras estas reflexiones, ahora decisiones.

## **SEGUNDO PASO: ELEGIR UN HÁBITO NUEVO**

Tres semanas son suficientes para transformar un comportamiento en un hábito confortable. La clave para obtener cambios permanentes de conducta es que los mismos sean graduales, suaves y sistemáticos.

Pase revista a su inventario de empleo de tiempo. A continuación elija un hábito nuevo, el que le parezca más rentable en términos de ahorro de tiempo, y decida practicarlos durante tres semanas, sin fallar ni una sola vez. Como ejemplo a continuación les facilito una relación de los llamados "Los doce despilfarradores sin piedad", es decir, los doce factores más conocidos como causas de pérdida de tiempo durante el trabajo. Para cada uno daremos propuestas de hábitos nuevos que reemplacen al antiguo. Empezce a practicarlo inmediatamente. No espere a tener ganas de cambiar, ya que entonces no empezará nunca. Estos son los 12 factores.

1. Falta de planificación
2. Exceso de papeleo
3. Escritorio sobrecargado

4. Rutina y asuntos triviales
5. Querer abarcar demasiado
6. Somnolencia después de comer
7. Exceso de interrupciones
8. Visitas inoportunas
9. El teléfono
10. Las reuniones
11. La indecisión
12. Dejar las cosas para otro día.

### **TERCER PASO: ELEGIR UN PREMIO ADECUADO**

Esta es la parte agradable del plan de acción. Este será su incentivo para practicar el nuevo modelo de conducta hasta que se haya convertido en una segunda naturaleza. Márquese el premio antes de comenzar el nuevo hábito. Este premio por su éxito y autodisciplina no ha de ser algo enorme, pero sí algo que tenga sentido para usted: una película, un disco, una salida de fin de semana, etc.

Tenga presente que todo nuevo hábito positivo que adquiera llevará en sí mismo la recompensa de más tiempo disponible, menos estrés y mas productividad, como beneficios a largo plazo.

### **CUARTO PASO: PRÉMIESE POR TRES SEMANAS DE NUEVA CONDUCTA**

Un hábito practicado sin fallo durante tres semanas, es probable que se convierta en una costumbre arraigada. No deje de repetir este ciclo de autogobierno, y cuando hayan pasado varios meses empezará a observar cambios drásticos y duraderos en su propia productividad.

Para que este plan de acción funcione hay que ser muy sincero consigo mismo. Concédase el premio sólo después de las tres semanas de la práctica de nuevo hábito, no se premie si ha cometido fallos pues premiará la ineficacia.

A fin de cuentas, sólo usted mismo puede controlar estas tres cosas:

1. Lo que piensa
2. Lo que siente
3. Lo que hace

Con eso basta para hacerse dueño de su propia vida. ¡Hágalo!!.

## **9.3.- LOS 7 HÁBITOS PARA GESTIONAR NUESTRO TIEMPO**

Está comprobado que solemos perder del orden de 3 horas al día a causa de hábitos que resultan inadecuados. Estos hábitos no sólo producen un agobio en el trabajo sino también afectan a la calidad de nuestra vida.

*Profesor:* **Ginés A. Rodríguez Aguilar**

¿Cómo combatirlos? Cultivando siete hábitos adecuados constructivos que nos ayudarán a gestionar nuestro tiempo y dirigir nuestras vidas. Son fáciles de asimilar pero aplicarlos requiere cierta disciplina. Sin embargo, una vez convertidos en hábitos rinden dividendos durante años.

Si aplicando estos consejos consigues lograr más con menos esfuerzo y aumentar tu calidad de vida, habremos cumplido nuestra meta: ayudarte a alcanzar la tuya.

### ***Hábito nº 1: Decide adónde quieres ir***

- 1 Es decir, tus objetivos. Si no decides adónde quieres ir, llegarás a otro sitio que quizás no te guste.
- 2 Define, por escrito, de 5 a 9 objetivos. No más, porque te dispersarías; ni menos, porque descubrirías facetas importantes.
- 3 Piensa en Ti mismo, en tu familia y en tu trabajo (precisamente en ese orden) y fíjate objetivos para cada uno, Serán tus aspiraciones a largo plazo.
- 4 Tus objetivos deben ser motivadores, claros, cuantificados, con plazo, compatibles entre sí y retadores pero alcanzables.
- 5 Escríbelos y mantenlos a la vista, te inspirarán y te guiarán.
- 6 Ante cada situación nueva o imprevista que te plantee dudas de cómo reaccionar, tus objetivos te permitirán responder del modo más indicado. Serán tu norte y tu guía.

### ***Hábito nº 2: Decide qué debes hacer para llegar allí***

- 1 Recuerda: Sólo cosecharás lo que siembres.
- 2 Desglosa tus objetivos en etapas (jalones) estableciendo proyectos (planes) para alcanzarlos.
- 3 Por escrito.
- 4 Asume que no puedes hacer todo cuanto desearías. Eso te obliga a elegir. Tienes todo el tiempo que hay. Pero sólo son veinticuatro horas por jornada.
- 5 Comienza por el largo plazo. Luego el medio. Y finalmente el corto (la semana). Cuantifica. Fija fechas. Asigna márgenes de seguridad para lo que tenga un plazo.
- 6 Tus proyectos (planes) son los eslabones que te conducirán hacia tus objetivos. Porque las tareas más grandes, al despiezarlas, se tornan asequibles.
- 7 Programa tiempo para pensar, para innovar, para formarte; y para ti, para cuidar tu cuerpo y tu espíritu. Necesitas un tiempo personal, de descanso, de diversión.

### ***Hábito nº 3: Comienza por lo más importante***

- 1 El 20% del tiempo de nuestras actividades produce el 80% de nuestros resultados. Identifica ese 20% y céntrate en él, empezando tan pronto como puedas con los "próximos pasos" que te acercarán a él.

- 2 Evita la tentación de abordar antes lo que es corto, cómodo, agradable o conocido. Es tentador porque suele ser gratificante. Pero también suele ser poco importante.
- 3 Anticipa lo importante antes de que se convierta en Urgente. Adelántate a los problemas porque si llegan antes que tú, tendrán ventaja. Las urgencias malgastan el tiempo, suelen conducir a soluciones poco elegantes y provocan estrés.
- 4 Prioriza: Lo importante, primero. Tu semana y tu jornada deben estar presididas por lo importante.
- 5 Dedicar al menos dos tercios de tu tiempo a lo importante que aún no es urgente. Porque así evitarás que se convierta en urgente y encontrarás las mejores soluciones para lo que verdaderamente importa.
- 6 Si lo importante es difícil o largo, aíslate. Enciértrate en el despacho o píérdete fuera de él si es preciso. Las interrupciones pueden multiplicar por 20 el tiempo que te lleve una tarea.

#### ***Hábito nº 4: Asigna a cada cosa sólo el tiempo justo. Y delega!***

- 1 Programa a cada tarea el tiempo adecuado y no más. Si lo asignas poco te cogerás los dedos: o te saldrá mal o tendrás que repetirla. Si le asignas demasiado, lo consumirá. Pero piensa que todo lleva más tiempo de lo que parece al principio.
- 2 Busca la perfección en el conjunto y no en cada tarea. El conjunto incluye lo económico, lo social, lo afectivo...tu vida.
- 3 Programa el tiempo y no las tareas. Y no lo agotes, porque debes contar con los imprevistos. No sabes cuándo, pero te llegarán y ocuparán más de la mitad de la jornada.
- 4 Dice el refrán sajón: "Si lo quieres pronto y bien hecho, hazlo tu mismo". Nada más falso. Sólo sería recomendable si tuvieras una sola cosa que hacer. Aplícalo sólo a lo importante.
- 5 Delega todo lo que puedas. Pregúntate siempre qué puedes delegar y a quién. La única trampa que puedes hacerlo al tiempo es utilizar el tiempo ajeno. Debes hacerlo para que tu equipo se desarrolle y se motive, para liberar tu tiempo para cosas más importantes; para que todos crezcáis profesionalmente.
- 6 Pero recuerda que delegar no es abdicar. Es preciso definir claramente el resultado a alcanzar, informar a los implicados, motivarlo, concederle el derecho al error, y establecer controles para mantener el rumbo durante el aprendizaje.
- 7 Y ten paciencia. Delegar es invertir. Los resultados se obtienen después. Con creces.

#### ***Hábito nº 5: Sigue tu programa***

- 1 Prepara un programa de actividades para cada semana. Los próximos pasos serán los que harán avanzar tus Proyectos (panes) y los que te llevarán día a día a alcanzar tus objetivos sistemáticamente.
- 2 Inicia tu jornada de acuerdo con tu agenda. Mantenla a la vista. Sigue tu programa, salvo que te surja algo más importante.

- 3 Actúa según tu iniciativa, tu criterio. Evita la reacción compulsiva a atender interrupciones, problemas o asuntos imprevistos no prioritarios (cortos, cómodos, urgentes...). O a lo que te piden los demás. Acepta una interrupción sólo cuando entiendas los demás. Acepta una interrupción sólo cuando entiendas que te resulta de interés (o es tu obligación).
- 4 Aprende a decir que NO cuando sabes que es lo correcto. Sé amable, pero no a costa de abandonar tus prioridades. Colabora, pero sin abandonar tus propias responsabilidades: sé asertivo y decide, por ti mismo, tu comportamiento.
- 5 No lo dejes para luego. Como dice un viejo refrán inglés, "un día de estos no es ninguno de estos días".
- 6 No pospongas lo que es difícil o te desagrada, sobre todo si es importante. Cuando antes te lo quites de encima, mejor te sentirás.
- 7 Decide a tiempo. Evita la tentación de seguir acopiando más información en busca de lo seguro. A veces tendrás que tomar decisiones con información insuficiente, o perderás el tren.

### ***Hábito nº 6: Concéntrate en un solo asunto, y, termínalo***

- 1 Nuestra cultura sobrevalora el esfuerzo y la acción. La persona ocupada se siente importante. La actividad se acaba convirtiendo en una trampa: se está tan enfrascada en lo que se hace que se acaba olvidando para qué se hace (objetivo).
- 2 Tu consciente sólo puede ocuparse eficazmente de un asunto a la vez. La dispersión lleva al estrés.
- 3 Saltar de un asunto a otro alarga el tiempo que ocupa cada uno ellos. La eficacia se consigue trabajando en un asunto hasta donde se pueda, con olvido de lo demás.
- 4 Mantén un escritorio ordenado. Tu escritorio es un lugar donde recibes, promesas y emites información. Sólo debes tener la referente al asunto en que trabajas y las herramientas de uso cotidiano. Los montones de documentos sobre tu mesa dificultarán tu concentración y sólo contribuirán a producirse también estrés.
- 5 Si ticas un documento (papel o correo electrónico), pasa a la acción: resuelve, reencamina, archiva o tira (envíalo a "la papelera"). Pero no lo dejes para "más tarde".
- 6 Evita las interrupciones. Alargan extraordinariamente el tiempo preciso para realizar una tarea. Acepta las menos posibles y sé asertivo: aprende a decir "NO" cuando lo que tienes entre manos es más importante que el imprevisto que e surja.

### ***Hábito nº 7: Hazte la vida más fácil***

- 1 Tu tiempo es tu vida. Lo necesitas para todo lo que quieras hacer o disfrutar. No lo malgastes.
- 2 Cuida tu cuerpo, que es tu herramienta básica. Alimento. Ejercicio. Descanso. Todo condiciona un alto rendimiento.

- 3 Cuida tu ánimo, es tu energía y tu fuerza. Aprende a evitar las preocupaciones y el estrés: deterioran, cansan, debilitan. Equilibra tus intereses y tus responsabilidades: tú mismo, tu familia y el trabajo.
- 4 Organízate debidamente. Encontrarás más tiempo para todo lo que te interesa. Lograrás más con menos esfuerzo. Sentirás la satisfacción de lograr lo que te propongas y la confianza de tenerlo todo bajo control.
- 5 Apóyate en las mejores herramientas de organización y gestión. Hay varias y son complementarias. Te ahorran tiempo, liberan la mente y favorecen tu creatividad.
- 6 Las herramientas digitales (ordenadores, agendas electrónicas, teléfonos móviles) son cada vez más sofisticadas: tamaños más compactos, capacidad de datos mayor y mejor conectividad. Son idóneos para presentar listados pequeños, no relacionados y que no requieren ser compartidos con otros.
- 7 Las herramientas de papel (diarios, agendas, organizadores) tienen otras grandes ventajas. Los mejores organizadores son idóneos para aplicar día a día la gestión por objetivos y para acumular información vital de forma relacionada y compartible.
- 8 Y, por último, ojo con las largas jornadas y el estrés consiguiente! Sabes que no sólo baja tu rendimiento, sino que desaparecen habilidades que te son precisas: creatividad, memoria, empatía, capacidad para comunicar, persuadir o negociar con otros, motivar a tu equipo, vender ideas...busca la calidad en tu trabajo antes que la cantidad.
- 9 El uso eficaz de tu tiempo te conducirá al éxito personal, único modo de que alcances la felicidad.

#### *9.4.- Aumentar la productividad*

Para tener éxito en su profesión debe desarrollar la habilidad de dirigir sus habilidades hacia los resultados. Si usted tiene una clara orientación a los resultados conseguirá grandes éxitos.

#### ***"Lo que usted produce determina su éxito"***

Sus recompensas equivalen a sus resultados. Si pretendemos aumentar la calidad y la cantidad de recompensas debemos mejorar nuestros resultados.

Los estudios sugieren que la persona media trabaja sólo al 50% de su capacidad. Sabiendo esto podemos encontrar grandes oportunidades para mejorar.

Existen algunos hábitos que pueden ayudarnos para mejorar nuestros resultados:

**Pulcritud:** Asegúrese que su entorno laboral sea pulcro, profesional y efectivo. Empiece por tener limpio su escritorio.



**Orientación:** La orientación nos lleva a la claridad. Concentrarse y marcarse claros objetivos significa tener claras las ideas acerca de lo que queremos obtener. El punto inicial de nuestro plan de mejora debe ser la orientación y la claridad.

**Concentración:** La administración del tiempo en el trabajo se fundamenta en esta habilidad. Se trata de concentrarse al 100% en una tarea particular hasta terminarla. Es decir, es la capacidad de evitar las distracciones. Centrarse en las áreas dónde su trabajo dará resultados excelentes, en este punto es donde se puede lograr una diferencia.

**Priorización:** La priorización de nuestras tareas es un factor clave para obtener mejores resultados. Empezar y terminar tareas es una fuente de energía que nos da seguridad. Terminar tareas de baja prioridad crea estrés, ya que nos lleva al logro de aquellas cosas que son menos importantes. El priorizar es un tema clave en la administración y gestión del tiempo.

**Perseverancia:** Terminar tareas requiere perseverancia, es autodisciplina en la acción. La habilidad para seguir adelante es una de las claves para conseguir exitosos resultados. Una de las técnicas que nos permiten incrementar nuestra productividad hasta un 500% es completar, no dejar de lado, lo que hemos comenzado. Motívese con recompensas por cada tarea dura que haya completado.

## 10.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACOSTA, J.M. "El tiempo y el éxito" Tomos 1 y 2 Ed. ESIC, Madrid 1992
- ACOSTA, JM. "Los siete hábitos para dirigir tu vida" Directivos puntonet y Time/System
- ALMAZÁN GONZÁLEZ, S. 2000. "Sistema de incentivos" Libro de ponencias y comunicaciones de las XI Jornadas Nacionales de Supervisión en Enfermería. Lema: Gestionando Valores Enfermeros. Pamplona
- ARAGONES LLORET, A.M., "El proceso administrativo en la gestión" Curso de gestión de servicios de enfermería. Escuela Valenciana de Estudios para la Salud. 2001
- BS ASOCIADOS. "El empleo correcto de su tiempo"
- COVEY, Stephen. 1992. "Primero lo primero" Ediciones Piados. Barcelona.
- EL CAPITAL HUMANO Y LA EMPRESA, "La gestión del tiempo" en Cuaderno de cinco días
- JOSEPHS, RAY, How to Gain an Extra Hour Every Day, Plume, 1992.
- Kenneth Blanchard, William Oncken, Jr., Har Burrow. "El ejecutivo al minuto y la organización del tiempo" Ed. Pirámide. Madrid 1991
- KOTTER, J.P, Una Fuerza para el Cambio, Díaz de Santos, 1992.
- LÓPEZ MARTÍNEZ, J.J., 2000, "*Dirección de personas vs recursos humanos*" Tesis para la Escuela Española de Gerencia Sociosanitaria. Murcia
- MACKANZIE, R. ALEC, Teamwork through Time Management, Dartnell Press, 1990.
- MCCARTHY, KEVIN W., The One-Purpose Person, Pinon Press, 1992.
- MCGEE-COOPER, ANN., You Don't Have to go Home from Work Exhausted, Bantam, 1990.
- MCRAE, BRADLEY C., Practical Time Management, International Self Counsel Press, 1988.
- Meryem Saget. "El directivo intuitivo" Ediciones Deusto. Bilbao, 1993
- MONDRÍA, JESÚS, Mejore su Rendimiento. Gestión 2000, 2000.
- MOREU OROBITG, F. 2000. "*Imágenes de una profesión, diferentes perspectivas*" Libro de ponencias y comunicaciones de las XI Jornadas Nacionales de Supervisión en

Enfermería. Lema: Gestionando Valores Enfermeros. Pamplona

PÉREZ DE EULATE, P., 2000. *"Formación abordada desde las instituciones"* Libro de ponencias y comunicaciones de las XI Jornadas Nacionales de Supervisión en Enfermería. Lema: Gestionando Valores Enfermeros. Pamplona

RANDOLPH, W. A.; POSNER, B. Z. (1988) *El arte de gestionar y planificar en equipo*. Barcelona: Grijalbo.

READER'S DIGEST, Organize Yourself , Berkeley Reader's Digest Book, 1980.

ROBBINS, ANTHONY, Controle su Destino, Grijalbo, 1992.

ROBINSON, JOHN, The Rhythm of Everyday Life, westview press, Boulder, 1989.

RUEDA, J. M. (1993) *Programar, implementar proyectos, evaluar. Instrumentos para la acción*. Zaragoza: Librería Certeza (INTRESS; 5).

RUIZ CIRUELOS, J.L., 2000 *"Desarrollo de los sistemas de promoción en enfermería. ¿Una necesidad?"* Libro de ponencias y comunicaciones de las XI Jornadas Nacionales de Supervisión en Enfermería. Lema: Gestionando Valores Enfermeros. Pamplona

SHERELYN OGDEN, "Consideraciones para establecer prioridades"

Sally Garrat. "Organice su tiempo" Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 1991

SANCHEZ ÁLVAREZ, C., 2000 *"Evalúa que algo queda"* Libro de ponencias y comunicaciones de las XI Jornadas Nacionales de Supervisión en Enfermería. Lema: Gestionando Valores Enfermeros. Pamplona SALGUEIRO, A. (1997) *Planificación: El arte de establecer objetivos*. Madrid: Ed. AENOR.

SCOTT, DRU, How to Put More Time in Your Life, Signet, 1980.

SIRVENT BLANQUER, V. Ponencia: "Sea usted mismo su mejor ahorro de tiempo" Curso de Formación de Directivos MM.

TASSI, NINA, Urgency Addiction, Taylor, 1991.

UNIVERSIDAD DE ALICANTE, 1994/1995, 1995/1996. Curso de Especialista en Gestión de Servicios de Enfermería. Apuntes del curso. Alicante

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ, 1999/2000, 2000/2001. Segundo ciclo de la Licenciatura de Antropología Social y Cultural. Apuntes del curso. Elche

WEBBER, ROSS ARKELL, Breaking Your Time Barriers, Prentice Hall, 1980

Pineault R., Dvely C. La Planificación sanitaria. Conceptos, métodos y aplicaciones. Barcelona. Masson. 1987. Estratègies de Salut de la Comunitat Valenciana: àrees

prioritàrie. València. Conselleria de Sanitat. 1994.

Salleras Sanmartí Ll. Educación sanitaria. Conceptos, métodos y estrategias. Madrid.  
Díaz de Santos. 1988.